



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

## HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tereza Bulvová

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2018

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	<b>Bc. Tereza Bulvová</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Hodnocení výkonnosti podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Student provede hodnocení výkonnosti společnosti a navrhne možnosti pro zlepšení dané situace. Dílčím cílem je identifikovat konkurenční společnosti působící v daném odvětví a na základě toho pak provést benchmarking finanční a obchodní výkonnosti analyzované společnosti s danými konkurenty. Na základě těchto výsledků benchmarkingu získané poznatky z analýz shrnout a uvést možná doporučení ke zvýšení finanční výkonnosti podniku, k upevnění pozice na trhu a k zlepšení konkurenceschopnosti.

### Základní literární prameny:

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 1.3.2018

L. S.

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zaměřuje na hodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti SVITAP J. H. J. spol. s r. o. pomocí metody benchmarking. První část práce obsahuje teoretická východiska pro danou problematiku. V druhé části je představena vybraná společnost a provedena situační analýza společnosti. Následující část obsahuje stěžejní část diplomové práce. Jedná se o samotný benchmarking společnosti a vybraných konkurentů. V závěru práce jsou shrnuty hlavní poznatky provedených analýz a představeny doporučení ke zlepšení výkonnosti společnosti.

## **Abstract**

This master's thesis focuses on the assessment of the financial and business performance of the company SVITAP J. H. J. spol. s r. o. by using the methods of benchmarking. First part of the work provides a theoretical background for the issue. The second part of the thesis contains introduction of the company and situational analysis of the company. In the main part of the thesis is the actual benchmarking of the company with selected competitors. On top of that I present possible recommendations for the selected company in order to enhance or even eliminate identified weaknesses.

## **Klíčová slova**

Hodnocení výkonnosti, benchmarking, finanční výkonnost, Balanced Scorecard, EFQM model excellence

## **Key words**

Performance evaluation, benchmarking, financial performance, Balanced Scorecard, EFQM model excellence

### **Bibliografická citace**

BULVOVÁ, T. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 88 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2018

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat zejména svému vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které mi pomohly k vypracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za jejich podporu v době studia.

# OBSAH

ÚVOD .....	8
<b>1 CÍL A METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>9</b>
1.1. CÍLE PRÁCE.....	9
1.2. METODY POUŽITÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ .....	9
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKÁ PRÁCE .....</b>	<b>10</b>
2.1 VÝKONNOST PODNIKU .....	10
2.2 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	11
2.2.1 <i>Balanced Scorecard</i> .....	11
2.2.2 <i>Benchmarking</i> .....	16
2.2.3 <i>EFQM Model Excellence</i> .....	20
2.2.4 <i>Six Sigma</i> .....	22
2.2.5 <i>Model Malcolma Baldrige</i> .....	22
2.3 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI .....	23
2.3.1 <i>SLEPTE analýza</i> .....	23
2.3.2 <i>Porterův model pěti konkurenčních sil</i> .....	25
2.3.3 <i>Model „7S“ firmy McKinsey</i> .....	26
2.3.4 <i>SWOT analýza</i> .....	27
<b>3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>28</b>
3.1 O SPOLEČNOSTI.....	28
3.1.1 <i>Organizační struktura</i> .....	29
3.2 VÝROBNÍ PROGRAM A ZÁKAZNÍCI .....	30
3.3 CERTIFIKÁTY .....	31
3.4 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI .....	31
3.4.1 <i>SLEPTE analýza</i> .....	31
3.4.2 <i>Porterův model</i> .....	39
3.4.3 <i>McKinseyho analýza faktorů – „7S“</i> .....	40
3.4.1 <i>SWOT analýza</i> .....	42
<b>4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ – BENCHMARKING SPOLEČNOSTI SVITAP J. H. J. A JEHO KONKURENTŮ</b>	<b>43</b>
4.1 VÝBĚR KONKURENTŮ .....	43
4.2 VYBRÁNÍ KONKURENTI .....	44
4.2.1 <i>POLAK CZ (40)</i> .....	44
4.2.2 <i>HALY.biz (42)</i> .....	44
4.2.3 <i>CELTIMA (43)</i> .....	45
4.2.4 <i>MORAVIA PROPAG (41)</i> .....	46
4.3 VÝVOJ TRŽEB .....	47
4.4 SROVNÁNÍ VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ.....	48
4.5 SROVNÁNÍ POMOCÍ POMĚROVÝCH UKAZATELŮ .....	51
4.5.1 <i>Ukazatele rentability</i> .....	51
4.5.2 <i>Ukazatele zadluženosti</i> .....	54
4.5.3 <i>Ukazatele likvidity</i> .....	58
4.5.4 <i>Ukazatele aktivity</i> .....	60
4.6 SROVNÁNÍ POMOCÍ PROVOZNÍCH UKAZATELŮ.....	63
4.7 SROVNÁNÍ VÝROBKŮ A SLUŽEB .....	66



<b>5</b>	<b>ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ .....</b>	<b>69</b>
5.1	DOPORUČENÍ.....	74
5.1.1	<i>Pohledávky společnosti .....</i>	<i>74</i>
5.1.1	<i>Náklady a aktiva společnosti.....</i>	<i>75</i>
5.1.1	<i>Zaměstnanci.....</i>	<i>75</i>
5.1.2	<i>Dotace .....</i>	<i>76</i>
5.1.3	<i>Online marketing .....</i>	<i>77</i>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>88</b>

# ÚVOD

V dnešní době je pro společnost každým dnem těžší vydobýt si místo na trhu a to si poté udržet. K tomu je potřeba sledovat konkurenci a přizpůsobovat se trhu. Management společnosti by tedy měl sledovat svou výkonnost a srovnávat ji s konkurencí prostřednictvím osvědčených metod. Společnost se pak může pořád zlepšovat a přizpůsobovat se podmínkám. Mezi osvědčené metody řadíme benchmarking, EFQM model excellence, Balanced Scorecard a další. Tyto metody kromě finanční analýzy, která hodnotí minulost, zobrazují také nefinanční ukazatele.

Jedná se o proces, který je subjektivní a snaží se o eliminaci nejistot, získání informací co změnit, aby výsledky společnosti byly co nejlepší. Tím se snažíme o zajištění konkurenceschopnosti, efektivitu a výkonnosti.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení výkonnosti společnosti Svitap J. H. J. spol. s r. o. a vybraných konkurentů pomocí metody benchmarking. Společnost se zabývá výrobou montovaných hal, stánků nebo také například bytovým textilem. Pro účely benchmarkingu jsou využívány informace z webových stránek společností, jejich finančních výkazů a také informace z databáze Amadeus.

Práce vymezuje cíle a metody zpracování. Druhá část obsahuje teoretická východiska, která jsou nezbytná pro následující části práce. V třetí části je představena analyzovaná společnost Svitap J. H. J. spol. s r. o. a jsou provedeny strategické analýzy společnosti. Díky strategické analýze společnosti lépe pochopíme ať už například faktory, které společnost ovlivňují nebo její silné a slabé stránky či její příležitosti a hrozby. Čtvrtá část již srovnává Svitap J. H. J. spol. s r. o. s vybranými konkurenty prostřednictvím vybraných ukazatelů a srovnává také nabízené výrobky a jejich ceny. Následuje část zhodnocení, shrnutí zjištěných informací a navržení možností zlepšení na základě zjištěných informací.

# **1 CÍL A METODIKA PRÁCE**

V této kapitole jsou představeny cíle diplomové práce a metody zpracování.

## **1.1. Cíle práce**

Cílem této diplomové práce je zhodnocení finanční a obchodní situace společnosti na základě teoretických znalostí a praktických zkušeností, které jsem nabyla v průběhu svého studia.

Dílčím cílem práce je identifikovat konkurenční společnosti zabývající se stejnou činností a poté provést benchmarking finanční a obchodní výkonnosti analyzované společnosti s konkurenty. K benchmarkingu jsou využívány webové stránky společností, jejich výkazy a také databáze Amadeus. Na základě rozboru současné situace společnosti a výsledků benchmarkingu je dalším cílem shrnout poznatky a uvést možná doporučení ke zvýšení výkonnosti podniku, upevnění pozice na trhu a zlepšení konkurenceschopnosti. Návrhy by poté měly být použity pro rozvoj společnosti a další studie managementem. Benchmarking společnosti bude proveden za období 6 let.

## **1.2. Metody použité při zpracování**

Pro zpracování mé diplomové práce budou použity metody, které odpovídají a jsou vhodné pro jednotlivé části práce a to takovým způsobem, že jejich použití usnadní dosažení stanovených cílů. Jedná se o pozorování, srovnání, indukce, dedukce, analýza a následná syntéza.

Porovnání – cílevědomé, systematické, plánovité sledování jistých faktů, které vedou k popisu a vysvětlení skutečnosti. Srovnání – základní metoda hodnocení, která vede k zajištění shod a rozdílů alespoň dvou předmětů úkazů nebo jevů. Indukce – pomáhá vyvodit obecné závěry dle velkého množství získaných poznatků. Dedukce – díky této metodě se přechází od obecnějších tvrzení a závěrů k méně obecným. Analýza – jedná se o myšlenkové rozložení jevů či situací, které zkoumáme na jednotlivé části. Syntéza – spojení dílčích myšlenkových částí v celek (48).

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKÁ PRÁCE**

V této části se práce zaměřuje na teoretická východiska, základní pojmy a definice, které souvisí s měřením výkonnosti ve společnosti. Součástí budou analýzy, které mapují vnější i vnitřní okolí společnosti. Dále bude popsána výkonnost podniku a nejznámější a nejpoužívanější přístupy k hodnocení výkonnosti podniku.

### **2.1 Výkonnost podniku**

Výkonnost je standardní pojem, který je užíván v různých oblastech. Používáme jej tedy nejen v ekonomice, ale také například ve sportu. Co tedy výkonnost znamená lze vykládat mnoha způsoby. Obecně lze charakterizovat výkonnost jako metodu, u které zkoumaný činitel realizuje určitou aktivitu. Tuto aktivitu realizuje na základě podobnosti a referenčním způsobem vykonává tuto aktivitu (20).

Každý tedy může výkonnost vnímat jinak. Odlišně se na vzniklou situaci bude dívat majitel společnosti oproti zákazníkovi. Majitel bude usilovat o zhodnocení investice a její návratnosti. Pro zákazníka je především důležité, setkat se s poptávaným produktem nebo službou o skvělé kvalitě (23). Výkonnost můžeme také charakterizovat jako míru výsledků, které dosahují organizace nebo procesy. Pokud chceme výsledky porovnávat, musí být vytyčen cílový výsledek. Pokud má podnik přístup k výsledkům konkurenčních podniků, porovná vykázané výsledky s výsledky těchto podniků (24).

Výkonnost podniku se odvíjí od schopností využít konkurenční výhodu. V dnešní době se neustále mění prostředí a je velmi těžké tuto výhodu udržet. Úspěšné jsou poté ty firmy, které dokáží pružně reagovat na okolnosti, které se neustále mění a neustále posuzovat výkonnost a soustředit se na růst výkonnosti (23).

## **2.2 Měření výkonnosti podniku**

Jak již bylo řečeno, pokud chceme měřit výkonnost podniku, je potřeba stanovit výslednou hodnotu (která bude představovat hodnotu cílovou) a s ní poté výsledky porovnávat (24). Dříve se výkonnost podniku měřila pouze přes finanční ukazatele, nyní obsahuje také hodnocení procesů a vzájemného působení organizace se zájmovými skupinami (24).

Nevýhodou použití finančních ukazatelů je, že manažer může ovlivnit tyto ukazatele místo toho, aby se díky těmto ukazatelům zaměřil na kvalitu fungování společnosti. Finanční ukazatele nejsou také vždy objektivní. Složky ukazatelů, které vycházejí z účetnictví, můžeme definovat různými způsoby. Musíme tedy vždy posoudit vhodnost použití při každé konkrétní situaci. Finanční ukazatele ukazují pouze minulost. Nelze tedy přesně specifikovat trendy a vlivy. Z tohoto důvodu jsou nyní součástí měření výkonnosti podniku také nefinanční ukazatele (24).

Mezi nejvíce rozšířené a uznávané metody hodnocení výkonnosti podniku patří v současné době:

- Benchmarking,
- Balanced Scorecard,
- EFQM Model Excellence,
- Six Sigma,
- Model Malcolma Baldrige (25).

### **2.2.1 Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard (dále BSC) znamená v českém překladu systém vyvážených ukazatelů. Součástí jsou klasická měřítka, doplněná o nová měřítka hybných sil výkonnosti, která se týkají budoucího vývoje. Cíle a měřítka mají vycházet z vize a strategie dané společnosti. Pozorování výkonnosti podniku je realizováno pomocí čtyř

strategických okruhů (finanční oblast, zóna trhů a zákazníků, interní procesy, učení se a růst) (24).

BSC je nástroj analytický a hlavním úkolem je harmonizace zájmů vedení a zaměstnanců se strategickými cíli a operativním řízením (26). BSC nemůžeme považovat za nástroj k tvorbě vize a strategie, můžeme jej ale považovat za efektivní nástroj pro transformaci vize a strategie na přesné cíle a ukazatele. Ty pak slouží k měření. Hlavní přínos systému je jeho jednoduchost a přehlednost a zároveň komplexnost (24).

### **Oblasti BSC:**

#### **- Finanční perspektiva**

Ve společnosti jsou v rámci BSC propojeny finanční cíle se strategií společnosti (27). Protože finanční měřítka jsou důležitá pro ekonomické zhodnocení, využívá BSC tuto perspektivu. Finanční ukazatele spadající do BSC mají velkou váhu v rámci BSC. Proto je důležité, aby zohledňovali základní dlouhodobý cíl společnosti. Dlouhodobým cílem by mělo být neustálé zvyšování výnosnosti vloženého kapitálu vlastníků. Z těchto ukazatelů musí být jasně patrný stav finanční výkonnosti, aby bylo možné srovnat jej se stavem plánovaným na základě jeho strategie (23). Pro všechny divize ovšem nebývá dobré volit stejné podnikové cíle, především z důvodu odlišnosti jednotlivých strategií (27).

Mezi nejpoužívanější finanční ukazatele patří následující seznam, ze kterého je potřeba vybrat až tři ukazatele pro měření finanční výkonnosti:

- rentabilita vlastního kapitálu (ROE),
- rentabilita vloženého kapitálu (ROI),
- rentabilita celkových aktiv (ROA),
- rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE),
- ekonomická přidaná hodnota (EVA),
- tržní přidaná hodnota (MVA),
- provozní cash flow (24).

Do ukazatelů hybných sil řadíme snižování nákladů, růst výnosů, růst produktivity, využití aktiv (24). Ty je ovšem nutné přizpůsobit odvětví, konkurenci a strategii společnosti (27).

#### - **Zákaznická perspektiva**

Pomocí této perspektivy určíme relevantní zákaznický a tržní segment. Společnosti musí určit, na které zákazníky a trhy bude cílit. Určení se provádí formou studie. Studie se zabývá potřebami možných zákazníků a to z hlediska ceny, kvality, image, funkčnosti, času, servisu. Společnosti si vybere skupinu těch zákazníků, u kterých je schopna jejich potřeby nejlépe naplnit (24).

Měřítky této perspektivy pak jsou výsledkové ukazatele a ukazatele nabídky hodnot, které představují hybné síly v této oblasti. Představíme si hlavní z nich.

**Tržní podíl** obchodu dané společnosti na celkovém obchodu u vymezeného cílového trhu. Vyjadřuje se obvykle v procentech nebo množstvím prodaných jednotek (25).

**Věrnost zákazníků** udává počet těch zákazníků, jejichž vztah k dané společnosti má dlouhodobý charakter. Vyjadřuje se v procentech z celkového počtu zákazníků (25).

**Získávání nových zákazníků** měří, kolik společnost získala nových zákazníků. Vyjadřuje se relativně nebo absolutně (25).

**Spokojenost zákazníků** se vyjadřuje indexem spokojenosti. Ten můžeme vypočítat z hodnocení zákazníků na základě určených kritérií hodnot pro zákazníka (25).

**Rentabilita zákazníků** udává zisk či ztrátu, kterou zákazník přináší, pokud se odečtou všechny náklady a výhody, které byly tomuto zákazníkovi poskytnuty (24).

Všechny toto měřítka jsou vzájemně provázána. Spokojenost zákazníka vede totiž k jeho loajalitě, přivedení nových zákazníků. Což pak znamená celkový růst podílu na trhu (23).

V současnosti je velmi důležitý růst zákaznické spokojenosti. Jedině tak je možné vyrovnat se s globální konkurencí a udržet si a případně zvýšit tržní podíl. Pokud se zvyšuje hodnota pro zákazníka u výrobků a služeb, které nabízí společnosti, roste spokojenost. Uvedeme si hlavní atributy hodnoty pro zákazníka (23).

**Vlastnosti výrobků a služeb**, které určují jeho funkčnost, kvalitu a cenu. **Vztahy se zákazníky**, kde nalezneme kvalitu poskytovaných služeb, dobré vztahy se zákazníky, kvalitu dodávky a další. **Podniková image a pověst** umožňuje podniku zdůrazňovat své přednosti oproti konkurenci. Loajalita v dnešní době je dosahována především díky marketingu. Ať už se jedná o sociální sítě, televizní reklamy (23).

#### - **Vnitropodniková perspektiva (procesy interní)**

Aby bylo dosaženo cílů vlastníků i cílů zákaznických, musí se charakterizovat procesy, které hrají v dosahování roli. Tyto procesy začleňujeme do hodnotového řetězce, který se skládá ze tří základních procesů (27).

- **Inovační**

V inovačním procesu společnost zkoumá vývoj potřeb svých zákazníků a to pomocí strategického marketingu. Díky jeho výsledkům se poté realizuje výzkum a vývoj nových výrobků a služeb, které uspokojí nové nalezené zákaznické potřeby. V této části tedy hledáme možnosti na zlepšení vlastností našich výrobků či služeb s ohledem na našeho zákazníka a jeho preference (23, 24).

- **Provozní**

Provozní proces zabezpečuje výrobu produktů a následná prodej zákazníkovi. Je potřeba dodržovat jakost, snažit se o bezporuchový provoz, plnit termíny dodávek. Dříve byla tomuto procesu nechávána velká pozornost a ani dnes tomu není jinak (24).



- **Poprodejní servis**

V konkurenčním boji se může stát poprodejní servis velkou výhodou. Jedná se o záruční servis, fakturace, preventivní kontroly v doby záruky, kontroly po záruce, rychlý servis (24). Abychom dlouhodobě dosahovali konkurenční výhody, musíme neustále vytvářet a realizovat procesy nové (27).

Při výběru ukazatelů pro měření výkonnosti procesu je třeba brát v potaz optimalizaci nákladů, času a kvality. Ty odráží ukazatele:

- průběžná doba procesu (celková průběžná doba),
- náklady procesu (celkové náklady procesu),
- kvalita procesu (například podíl neshod v procesu) (24).

U inovačního procesu měříme výkonnost procentem prodejů nových výrobků, uvedení nového výrobku na trh v porovnání s konkurencí a plánem, doba vývoje nové generace výrobků. U provozního procesu se jedná o předběžnou dobu trvání procesu, kvalitu, náklady (24).

U poprodejního procesu se jedná o dobu odezvy na požadavky zákazníků, počet reklamací na poprodejní servis, průměrná cena opravy (24).

- **Perspektiva učení se a růstu**

Pro dosahování dlouhodobých cílů je zapotřebí investovat nejen do nových zařízení, výzkumu a vývoje nových výrobků, ale také do lidí, systémů a procesů (27).

Tato perspektiva je tvořena třemi základními oblastmi:

- zaměstnanci – s jejich znalostmi, schopnostmi, kreativitou,
- informace a informační systémy,
- technologie – společně se systémem řízení podniku.

Klíčovým faktorem při řešení konkurenceschopnosti jsou zaměstnanci. Pro měření v této oblasti využívají společnosti následující ukazatele:

- spokojenost zaměstnanců společnosti,
- věrnost zaměstnanců společnosti,
- produktivita zaměstnanců společnosti (24).

Pokud budou zaměstnanci spokojeni, bude se zvyšovat produktivita, loajalita a zároveň i kvalita našich produktů či služeb (27).

Za hlavní hybné síly zde považujeme rekvalifikaci zaměstnanců, pracovní klima ve společnosti a schopnosti informačního systému. Pro zavedení BSC do systému řízení společnosti je potřeba vytvoření strategické mapy. Pro perspektivy budou zvolena klíčová měřítka, jejich cílové hodnoty, hybné síly, které jsou schopny hodnoty ukazatelů ovlivnit. Z mapy musí být patrné, co je potřeba udělat a také kdo je za dosažení cílové hodnoty měřítka zodpovědný (27).

### **2.2.2 Benchmarking**

Benchmarking je metoda, která společnosti umožňuje posuzovat výkonnost na základě porovnání s jinými společnostmi. Společnosti, se kterými chceme porovnávat, by měly být vynikající ve svém oboru. Můžeme tak zjistit, jak dané subjekty dosáhly svých vynikajících výsledků. Získané informace jsou poté použity v procesu zdokonalování výkonnosti naší společnosti (28).

Benchmarking je jakousi stálou složkou strategického managementu v organizacích. Nejedná se o konstatování, že nějaká společnost je na tom lépe či hůře. Je potřebné jej založit na měření ukazatelů výkonnosti, které musíme správně stanovit. (29)

V rámci benchmarkingu můžeme porovnávat téměř cokoli. Ať už se jedná o určitý výrobek a jeho vlastnosti, přinášenou hodnotu pro zákazníky a další. Informace

z externích organizací mohou pak pomoci vedení společnosti ve zlepšení plánování, přijímání rozhodnutí, která jsou efektivnější a umožní tak lepší kontrolu (37).

Díky benchmarkingu se ukáží nedostatky, na kterých by měla společnost zapracovat. Jedná se tedy o jakýsi impuls ke zlepšování. Management dostane informace, jaké postavení má daná společnost na trhu. Benchmarking může přinést úsporu nákladů díky pochopení vlastní činnosti. Může se také projevit ve zlepšení spokojenosti zákazníků. A celkově poté vede k větší konkurenceschopnosti (29).

### **Členění benchmarkingu**

- Dle předmětu zkoumání
  - Konkurenční – předmětem zkoumání je produkt nebo výkonnost nejbližší konkurence. Lze uplatit tam, kde výrobci vyrábí stejné nebo velmi podobné produkty nebo poskytují stejné služby. Tato forma je nejnáročnější, především z důvodu, že je potřeba důvěra u všech organizací, které jsou srovnávány. Výstupem potom je srovnání hlavních indikátorů výkonnosti. Například pomocí nákladů, produktivity, organizace práce, technologií (29).
  - Funkcionální – zkoumá se jedna nebo více funkcí v organizacích. Jedná se například o rozsah poprodejních služeb (29).
  - Procesní – předmětem zkoumání je konkrétní proces ve společnosti. Srovnání probíhá u společností, které tento proces zajišťují. Nemusí se ovšem zde jednat o přímou konkurenci (29).
- Dle místa uskutečňování
  - Interní – uskutečňuje se uvnitř jedné organizace. Srovnávají se organizační jednotky, ve kterých probíhají stejné nebo obdobné procesy a funkce. Lze použít pouze pro velké podniky (29).
  - Externí – ke srovnání se využívá jiná společnost nebo více společností. Pro malé a střední podniky připadá v úvahu pouze tento typ benchmarkingu (29).

V bechmarkingu můžeme porovnávat jak výkony, tak procesy. U výkonů hodnotíme, co je dosahováno v naší a konkurenční společnosti, srovnáváme kvantitativní data, které souvisí s výkonností společnosti, procesů a podobně. U procesů zkoumáme výkonnosti dílčích procesů a vyhodnocujeme kvalitativní údaje o průběhu procesu u nás a u konkurence (38).

Co je ale praktický význam benchmarkingu? Pomocí benchmarkingu může společnost lépe pochopit požadavky zainteresovaných stran a to především proto, že je nyní uvidí i z jiného pohledu. Manažeři budou mít informace, jak si společnost stojí na daném trhu. Pokud si management společnosti bude ochoten přiznat svá slabá místa, která jsou potřebná zlepšovat, bude benchmarking skvělý způsob jak získat impuls k zlepšování (29). Díky němu může společnost lépe pochopit vlastní činnosti a to může přinést redukcí nákladů a další skutečné ekonomické přínosy (38). Celkově pak může dojít ke zvýšení spokojenosti zákazníků a zlepšení konkurenceschopnosti společnosti (39).

### **Proces benchmarkingu a jeho etapy**

#### **a) Identifikace objektu benchmarkingu**

Tato etapa je vykonávána vedením. Jako objekt by měla být zvolena vlastní slabá stránka, kterou by bylo možné odhalit systémové nástroje. Nutí také určit benchmarkingový tým (38). Slabou stránkou může být jak proces, tak produkt. Vybraný objekt je konzultován s bechmarkingovým týmem a musí být zvoleny vhodné ukazatele (29).

#### **b) Identifikace konkurence pro srovnávání**

První úkol bencharkingového týmu je vybrat alespoň jednoho konkurenta, o kterém jsou přesvědčeni, že se budou moci od něj inspirovat. Tato etapa je velmi náročná a také zásadní (29).

#### **c) Výběr metody sběru dat**

Metody sběru dat jsou dotazníky, interview, pozorování na daném místě, analýza záznamů. Objektivita informací je velmi důležitá. U dotazníků je nevýhoda neosobnost, proto by se měly použít pouze v případě, že z hlediska nákladů není možné použít jinou metodu. Interview je pracnější a nákladnější, může ovšem zajistit objektivní informace. Pro objektivitu informací je někdy zapotřebí opakování pozorování (29).

#### **d) Sběr dat**

Při sběru dat je důležité dbát na etické zásady. Díky nesprávným aktivitám v této oblasti může dojít k neúspěchu celého benchmarkingu (29).

#### **e) Vyhodnocování dat**

Jedná se o stanovování mezer ve výkonnosti. Ty můžeme zobrazit pomocí grafů nebo tabulek. Důležité je zde pochopit příčiny, proč je partner v určité oblasti lepší a tyto výsledky vhodně okomentovat, aby bylo tyto skutečnosti možno vhodně využít pro zlepšování (29).

#### **f) Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti**

Zde společnost nastavuje jakousi laťku vlastní výkonnosti a to takovým způsobem, aby vznikl prostor pro další zlepšování na přeskocení této laťky. Tuto laťku nastavuje benchmarkingový tým v hodnotící zprávě (29).

#### **g) Komunikace výsledků**

Do závěrečné zprávy musí benchmarkingový tým doplnit veškeré informace z uvedených etap – v co nevhodnější podobě. Zpráva se poté předává vedení, které výsledky projednává a rozhoduje o dalších krocích, které společnost podnikne (29).

### 2.2.3 EFQM Model Excellence

Tento model se řadí k nejpoužívanějším systémům v evropských státech. Jedná se náročný model, nicméně nejideálnější (24).

Logika modelu spočívá v tom, že společnost může dosahovat dlouhodobě výborných výsledků výkonnosti pouze za předpokladu, že bude mít spokojené a loajální zákazníky, zaměstnance a všechny jeho zainteresované strany, bude respektovat své okolí (29).

Model umožňuje společnosti najít oblasti pro neustálé zlepšování výkonnosti a dává prostor pro porovnání s konkurencí (30). Nehodnotí kvalitu výroby, ale zaměřuje se na kvalitu vedení a výkony společnosti (31).

- **Základní principy (29)**

**Orientace na výsledky** – excellence je docílení výsledků, které maximálně uspokojí všechny zainteresované strany.

**Zaměření se na zákazníka** – excellence je produkce trvale udržitelné hodnoty pro naše zákazníky.

**Vůdcovství a stálost účelu** – excellence je tvůrčí vedení, které odvozujeme od vize.

**Řízení prostřednictvím procesů a faktů** – excellence je řízení společnosti díky vzájemně souvisejícím souborem systémů, procesů a faktů.

**Rozvoj a zapojení lidí** – excellence je maximalizace přínosů zaměstnanců skrze jejich rozvoj a zapojení.

**Neustálé učení se, inovace a zlepšování** – excellence je kladné kritizování současného stavu a účinnou změnou, která využívá proces učení.

**Rozvoj partnerství** – excellence je budování a zachování partnerství s přidanou hodnotou.

**Sociální odpovědnost** – excellence je činnost, která překračuje rámec z oblasti minimálních legislativních nároků a touto činností se společnost snaží uspokojovat očekávání všech zainteresovaných stran.

- **Kritéria EFQM modelu excellence**

Obsahují doporučení, co by měla společnost dělat a jakých výsledků by měla dosahovat (29).

**Vedení** - kritérium je zaměřeno na vrcholové vedení společnosti. Hodnotí se rozvoj managementu, vzájemná podpora naplnění vize. Zkoumá se tedy potenciál managementu společnosti (32).

**Politika a strategie** - hodnotí schopnosti managementu společnosti implementovat vizi společnosti díky strategii soustředěné na zájmy zainteresovaných stran (32).

**Lidské zdroje** - hodnotí lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, péči, rozvoj vědomostí a zkušeností zaměstnanců. Jedná se o jeden z nejdůležitějších faktorů při naplňování vize a uskutečňování firemní strategie (32).

**Zdroje a partnerství** - v tomto kritériu se posuzuje, jak společnost dokáže vztahy s partnery za podmínky zohlednění podpory své strategie plánovat (24).

**Procesy** - jedná se především o hodnocení řízení procesů. Klíčovou roli hraje důraz na zákazníky a všechny zainteresované skupiny. Proto je potřeba řídit a neustále zdokonalovat své procesy (32).

**Výsledky – zákazníci** - toto kritérium hodnotí dosažené výsledky v oblasti externích zákazníků. Hodnotíme pomocí celkové image, loajality či spokojenosti. Používáme také indikátory reklamace a další (32).

**Výsledky – zaměstnanci** - zkoumáme, jak zaměstnanci pohlíží na naši společnost. Jak jsou naši zaměstnanci motivovaní a spokojení, jaká je jejich výkonnost (32).

**Výsledky – společnost** - zde se zaměřujeme na společenskou odpovědnost (vůči svému okolí). Jak se společnost chová k občanům v daném regionu, jak se zapojuje do veřejného dění, jaký má vztah k životnímu prostředí a další (32).

**Klíčové výsledky výkonnosti** - klíčové výsledky výkonnosti jsou především ekonomické výsledky výkonnosti (vztahující se k procesům, informacím, majetku,..), ale také mikroekonomické (tržní podíl) (32).

#### **2.2.4 Six Sigma**

Jedná se o manažerský koncept, který je založený na pevných datech. Směřuje k odstraňování vad, ztrát nebo problémů v kvalitě produkce. Využívá data, statistické analýzy, neustále měří výkonnost podniku a snaží se výkonnost neustále zlepšovat. Díky tomu dochází ke snižování počtu vad v celém procesu. Model stanovuje maximální zmetkovost, kdy na jeden milion výrobků může být nejvýše 3,4 chyb (33).

Jedná se kompletní a flexibilní systém, díky kterému společnost dosahuje, udržuje a zvyšuje svoji výkonnost. Nabízí způsob, jak dosáhnout menšího počtu chyb ve svých činnostech. Cílem metody je produkování výrobků nebo služeb, které budou mít nižší náklady, bude zvýšená spokojenost zákazníků a zlepšené výsledky společnosti (23).

#### **2.2.5 Model Malcolma Baldrige**

Jedná se o řízení kvality pomocí sedmi kritérií. Každé kritérium má dáno svou váhu a určité bodové ohodnocení. Maximálně lze dosáhnout 1000 bodů. Stejně jako u modelu EFQM Modelu Excellence (25).

Tento model vede ke zvyšování hodnoty pro zákazníka, zlepšování efektivnosti v celé organizaci a zvyšování úrovně způsobilosti (25).



## **Kritéria**

Vedení, strategické plánování, zaměření na zákazníky a trhy, řízení lidských zdrojů, řízení procesů a výsledky. Měření, analýza a znalostní management je považován v modelu za rozhodující. Přispívá k efektivnímu řízení společnosti, zlepšování výkonu a konkurenceschopnosti (25).

## **2.3 Situační analýza společnosti**

Do této kapitoly spadá analýza SLEPTE, Porterův model, model „7S“ firmy McKinsey a SWOT analýza.

### **2.3.1 SLEPTE analýza**

Jedná se o analýzu obecného okolí podniku nebo také analýzu vnějšího okolí. Vnější okolí by měl podnik sledovat, aby byl schopen pochopit potřeby svých zákazníků a byl schopen zaznamenat změny ve svém okolí a poté na ně vhodně zareagovat (1).

Podstatou SLEPT analýzy je pro každou skupiny faktorů identifikovat nejvýznamnější události, vlivy, jevy, které ovlivňují nebo teprve budou ovlivňovat danou společnost (2).

Jedná se o šest faktorů:

- sociální,
- legislativní,
- ekonomické,
- politické,
- technologické,
- ekologické (1).

## **Sociální prostředí**

Sociální faktory ovlivňují ve velké míře poptávku po zboží a službách, ale také její nabídku. Sociální podmínky určují, jak budou lidé ochotní pracovat. Tento faktor ovlivňuje životní styl obyvatelstva. V potaz je potřeba brát také vzdělanost populace, volný čas obyvatelstva nebo například také sociální role mužů a žen (3).

## **Legislativní**

V legislativní části hrají důležitou roli zákony, vyhlášky, směrnice a další předpisy dané země a země, se kterými společnost spolupracuje (2). Mají vliv na důležitá rozhodnutí ve společnosti. Významný vliv má například Zákoník práce nebo různé daňové zákony, Zákon o obchodních korporacích (3).

## **Ekonomické**

V ekonomické části řešíme vliv makroekonomických trendů na podnikatelskou sféru. Ekonomický růst působí na úspěch podniku (3). Je potřeba analyzovat, jaká je míra nezaměstnanosti, inflace, úrokové sazby nebo také míru ekonomického růstu (4).

## **Politické**

V rámci této analýzy řešíme politické uspořádání, úřady, politický systém, podporu podnikání a další (3). Řešíme stabilitu vlády nebo také vnější vztahy se zahraničím (4).

## **Technologické**

Do technologické analýzy patří úroveň technologického rozvoje, vliv technologií na naši nabídku nebo také vliv na strukturu nákladů (2).

## **Ekologické**

Státy se nacházejí v různém prostředí. Kvůli těmto odlišnostem jsou zde různé preference a priority. Společnost musí sledovat ekologické podmínky, aby se nedostal do sporu

s tradicemi, zvyky nebo samotnou ekologickou regulací. V současné době je silně chráněno životní prostředí, je snaha o recyklaci, zpracování odpadů a používání obnovitelných zdrojů energie (3).

### **2.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Jedná se o analýzu oborového okolí podniku. Tento model říká, že tržní situaci společnosti, budoucí růst a dlouhodobou rentabilitu ovlivňuje pět hlavních sil:

- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů,
- hrozba substitutů,
- rivalita firem na daném trhu,
- hrozba vstupu nových konkurentů (5).

Společnost musí do jisté míry respektovat chování sektoru. Může se ovšem na jeho vývoji aktivně podílet. Jaký má společnost vliv na vývoj oborového okolí závisí na její velikosti, významu společnosti v odvětví a na řadě dalších faktorů (6).

#### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Pokud budou dodavatelé postaveni v silné vyjednávací pozici, mohou si poté diktovat podmínky. S rostoucím počtem dodavatelů klesá vyjednávací síla. Pokud budou nízké náklady na změnu dodavatele, vyjednávací síla bude také klesat (4).

#### **Vyjednávací síla odběratelů**

Pokud je odběratelů malé množství, jejich vyjednávací síla je vysoká. Pokud odebírají velké množství výrobků či služeb, případně mají možnost produkt substituuovat, jejich vyjednávací síla roste. Pokud mají odběratelé vysokou vyjednávací sílu, přitažlivost odvětví je nízká (4).

### **Hrozba substitutů**

Substituty jsou výrobky, které nahrazují produkty naší společnosti. Musí být tedy pečlivě sledovány (4).

### **Rivalita firem v daném odvětví**

Rivalita firem v daném odvětví může růst, pokud jsou zde vysoké fixní náklady, které způsobují, že společnost může dosahovat úspor z rozsahu. Podniky tak usilují o výrobu velkého počtu produktů (4).

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Pokud jsou bariéry vstupu i výstupu vysoké, je odvětví spojováno s vysokými potencionálními zisky. Nízké bariéry vstupu umožní společnostem snadno vstoupit, nicméně rentabilita bývá poté nižší (4).

### **2.3.3 Model „7S“ firmy McKinsey**

Název modelu „7S“ je odvozen ze sedmi faktorů, které ho tvoří a názvy mají počáteční písmeno „S“ (3):

- strategy (strategie),
- structure (struktura),
- systems (systémy),
- style (styl),
- staff (spolupracovníci),
- skills (schopnosti),
- shared values (sdílené hodnoty) (7).

**Strategie** reaguje na hrozby a příležitosti spojené s její společností. Je vyjádřením způsobu, kterým podnik zajišťuje dosahování vize (3).

U **Struktury** se jedná o organizační uspořádání ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti, spolupráce (3).

**Systémy**, které slouží k zajišťování každodenních aktivit. Jedná se manažerské informační systémy, komunikační systémy a další (3).

**Spolupracovníci** popisují vztahy mezi zaměstnanci. Jejich motivace, školení (3).

**Schopnosti** jsou profesionální znalosti a kompetence uvnitř organizace (3).

**Styl** je zde chápán jako přístup manažerů k řízení a řešení vznikajících problémů (3).

**Sdílené hodnoty** vyjadřují vize a poslání společnosti. Tyto skutečnosti respektují pracovníci a zainteresované skupiny (3).

#### 2.3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nejčastěji používaným nástrojem analýzy. Součástí jsou:

- silné stránky podniku (strenghts),
- slabé stránky podniku (weaknesses),
- příležitosti podniku (opportunities),
- hrozby podniku (threats).

Silné a slabé stránky jsou interní faktory. Zbývající jsou faktory externí, které nelze ovlivnit, nicméně na ně podnik může určitým způsobem zareagovat přizpůsobením (8).

SWOT analýza poskytuje podklady pro stanovení podnikových strategií a cílů. Rozebírá současný stav společnosti a současnou situaci okolí (2).

### 3 Analýza současného stavu

V následující části práce bude stručně charakterizována firma Svitap J. H. J. spol. s r. o. Dále bude analyzováno vnější okolí společnosti pomocí SLEPT analýzy a konkurenční prostředí pomocí Porterova modelu. Bude provedena SWOT analýza a model „7S“.

#### 3.1 O společnosti

**Název společnosti:** Svitap J. H. J. spol. s r.o.

**Sídlo:** Kijevská 423/8, Předměstí, 568 02 Svitavy

**Právní forma podnikání:** společnost s ručením omezeným

**IČ:** 46509755

**Základní kapitál:** 5 000 000 Kč

**Předmět činnosti:**

- Textilní výroba, montáž ocelových konstrukcí hal s textilním opláštěním,
- barvení a chemická úprava textilií,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování

**Jednatel společnosti:** Ing. Jan Heřmanský, Bc. Lukáš Heřmanský

**Společník:** Ing. Jan Heřmanský, vklad 5 000 000 Kč – obchodní podíl 100 %

**Založení:** 15. května 1992 (11)



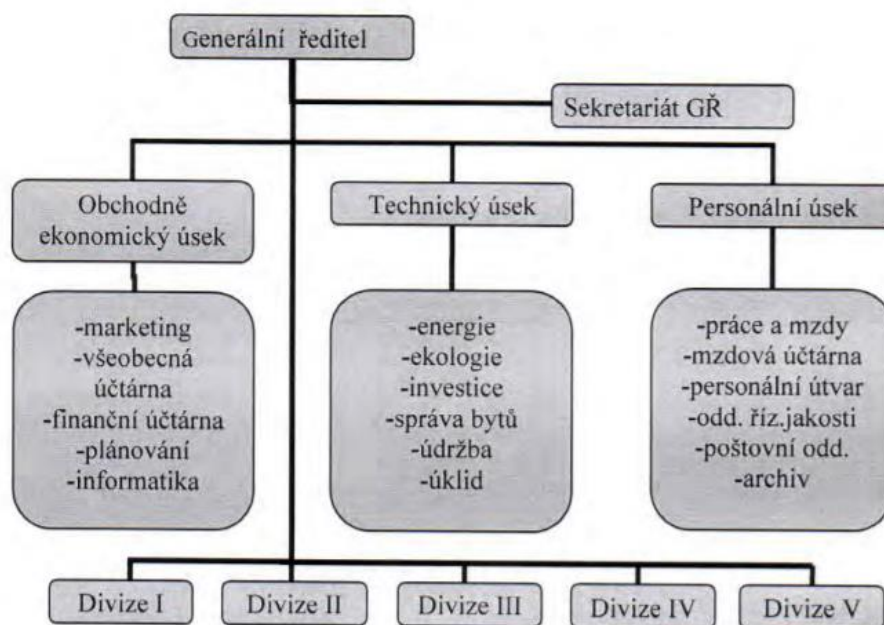
Obrázek č. 1: logo společnosti. (10)

Společnost Svitap J.H.J spol. s r.o. vznikla v roce 1992 ze státního podniku. Výroba byla zaměřena především na páskové tkaniny, lněné plachtoviny a vojenské stany. Nyní je portfolio výrobků velice rozšířeno a je tak výroba a prodej rozčleněna do pěti divizí, z nichž většina sídlí ve Svitavách. V každé divizi je odlišná výrobní náplň. Sortimentem společnosti je výroba a prodej technických tkanin (stanovek a plachtovin, lnářských tkanin, filtračních tkanin), technické konfekce (stany, haly, plachty, altány), tkaniny na pracovní ošacení, podstřešní a jiné fólie, syntetické usní a vázací PET pásy. Kromě technických textilií patří do sortimentu také výrobky bytového textilu z mikrovlákn, které jsou prodávány pod vlastní značkou Sleep Well a Ovečka. Nechybí ani potahové tkaniny, úklidové textilie, ubrusy a další. Výrobky jsou prodávány jak v kamenných prodejnách, tak na e-shopech. Společnost zaměstnává 426 zaměstnanců. Společnost nemá organizační složku v zahraničí (10).

### **3.1.1 Organizační struktura**

Společnost měla v roce 2016 426 zaměstnanců. V současné době společnost neplánuje velké propouštění ani nábor nových zaměstnanců. Organizační struktura podniku je následující (12):

.



Obrázek č. 2: organizační struktura. (12)

### 3.2 Výrobní program a zákazníci

Svitap J. H. J. je společností textilní, která vyrábí a dodává technické tkaniny (stanovky a plachtoviny, lnářské tkaniny, filtrační tkaniny) a technickou konfekci (stany, haly, plachty, altány), tkaniny a pracovní ošacení, podstřešní fólie a další. Společnost má vlastní úpravnu a barvírnu tkanin. V současné době společnost nabízí také kompletní sortiment pro bytový textil. Nejvýznamnějším budou výrobky z mikrovlákn. Výroba a prodej jsou rozčleněny do pěti divizí. Všechny tyto divize (kromě divize V - Chropyně) jsou umístěny ve Svitavách. Provoz probíhá v jedno, dvou, tří – směnném i nepřetržitém provozu (12).

Jak je vidět z předešlého odstavce, společnost má velice pestrou výrobní činnost. Z tohoto důvodu jsou jejími zákazníky jak firmy, tak soukromé osoby. V současné době můžeme vidět trend u koncových zákazníků v nakupování prostřednictvím e-shopů. Svitap J. H. J. tento trend bere v potaz a má nyní 4 internetové obchody. Mozaika, která prodává bytový textil, bytový textil z mikrovlákn. SleepWell, který se také zaměřuje na výrobky



z mikrovlákn a bytový textil. E-kozenky, které se zaměřují na kozenky a syntetické usně. A Svitap e-shop, ve kterém je možno zakoupit stany, plachty, přístřešky, fóliovníky a mnoho dalšího (10).

### **3.3 Certifikáty**

Společnost vlastní certifikát systému kvality ČSN EN ISO 9001:2016 pro divizi I, II, III, V. Certifikát potvrzuje shodu systému managementu kvality pro návrh, vývoj a výrobu tkanin, kaširovaných tkanin, vázacích PET pásek, technické konfekce, pro konečnou úpravu textilií, nákup a prodej oděvů, prádla, obuvi a doplňků a vývoj a výrobu syntetických usní a nánosovaných textilií s normou (13).

Certifikát ČSN EN ISO 14001:2016 pro divizi V - certifikát potvrzuje shodu environmentálního managementu pro vývoj a výrobu syntetických usní a nánosovaných textilií s normou (13).

### **3.4 Situační analýza společnosti**

V následující části bude provedena SLEPTE analýza, Porterův model konkurenčního prostředí, model 7S a SWOT analýza.

#### **3.4.1 SLEPTE analýza**

Tato analýza zkoumá obecné okolí podniku. Budou rozebrány sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory, které ovlivňují podnik.

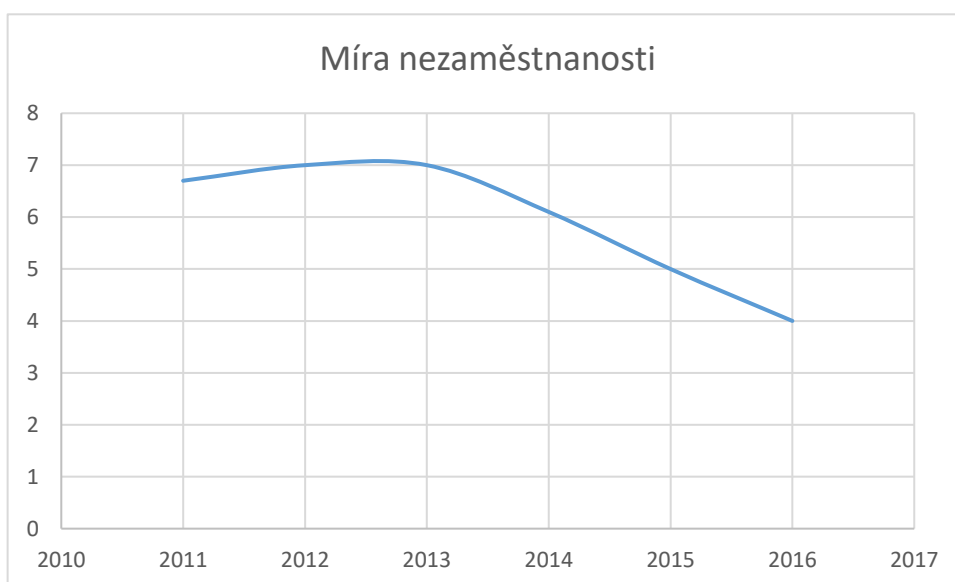
- Sociální prostředí

### Míra nezaměstnanosti

Pro každý podnik je dobré, pokud domácnosti utrácí. Na to má vliv také míra nezaměstnanosti.

rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>míra nezaměstnanosti</b>	6,7	7	7	6,1	5	4

Tabulka č. 1: míra nezaměstnanosti. Zdroj: vlastní zpracování na základě (14)



Graf č. 1: míra nezaměstnanosti. Zdroj: vlastní zpracování

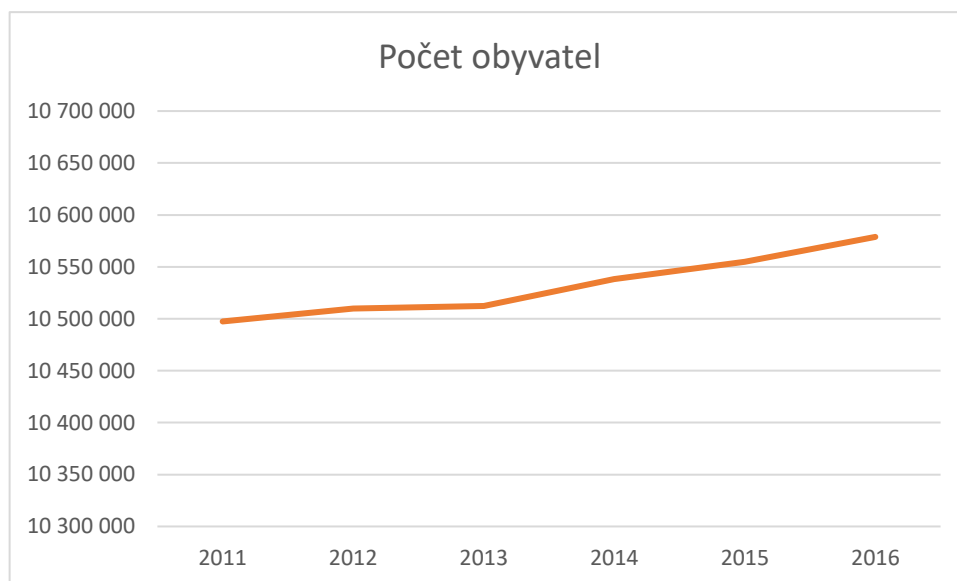
Z grafu je patrné, že dochází k poklesu nezaměstnanosti. Tato skutečnost má také pozitivní vliv na růst ekonomiky. Díky poklesu nezaměstnanosti si mohou lidé více dovolit, více utrácet.

## Vývoj počtu obyvatel

Počet obyvatel je důležitý ať už z důvodu potencionálních zákazníků či zaměstnanců.

rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
počet obyvatel ČR	10 497 418	10 509 842	10 512 419	10 538 275	10 554 974	10 578 820

Tabulka č. 2: vývoj počtu obyvatel. Zdroj: vlastní zpracování na základě (15)



Graf č. 2: vývoj počtu obyvatel. Zdroj: vlastní zpracování.

Vývoj celkového počtu obyvatel postupně roste, nicméně podle ČSÚ dochází ke každoročnímu stárnutí obyvatelstva.

Všechny tyto skutečnosti mají vliv na naši společnost. Ať už rostoucí výdaje domácností, nárůst počtu obyvatel nebo klesá míra nezaměstnanosti, tyto skutečnosti mají pozitivní charakter vůči podnikání společnosti. Míra nezaměstnanosti ovšem působí i negativně na společnost. S menší mírou nezaměstnanosti klesá počet možných budoucích zaměstnanců a společnost tak může mít problémy s přijutím nových a kvalifikovaných osob.

- **Legislativní prostředí**

Každá společnost, která provozuje podnikatelskou činnost, musí dodržovat zákony, vyhlášky a předpisy dané země. Základní právní úpravou je Ústava České republiky a

Listina základních práv a svobod. Protože je Česká republika součástí Evropské unie, musí i její právní úprava být harmonizována s Evropskou unií.

Společnost Svitap J. H. J. má právní formu společnost s ručením omezeným. Ta se řídí Občanským zákonem č. 89/2012 Sb. a Zákonem o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. Společnost je povinna vést účetnictví, což je upraveno Zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb.

Protože společnost zaměstnává zaměstnance, musí dodržovat Zákoník práce č. 262/2006 Sb. Pro společnost jsou také důležité daňové zákony – zejména Zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb. Protože společnost vlastní automobily, musí také respektovat Zákon o silniční dani. Společnosti se také nové týká Zákon o evidenci tržeb.

V České republice se často mění znění zákonů, proto je důležité, aby společnost tyto změny sledovala a reagovala na ně.

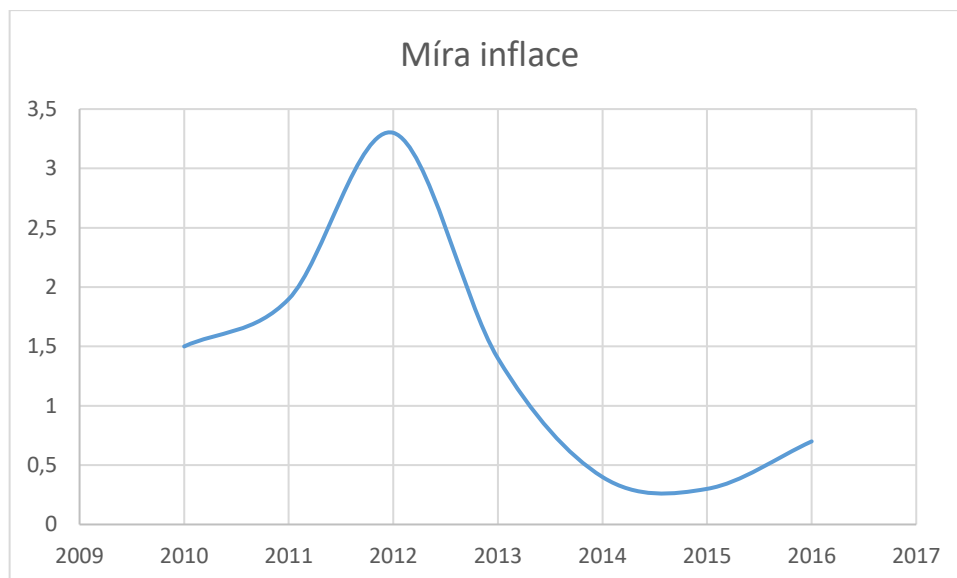
Svitap J. H. J. má odběratele a dodavatele i v zahraničí a proto musí dodržovat, ctít a akceptovat zákony dané země.

- **Ekonomické**

#### **Míra inflace**

rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
míra inflace	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

Tabulka č. 3: míra inflace. Zdroj: vlastní zpracování na základě (16)



Graf č. 3: míra inflace. Zdroj: vlastní zpracování.

Inflace je pokles kupní síly finančních prostředků, tedy charakterizuje růst cen. Snižuje se tak množství statků, které je možno za jednu korunu pořídit. Z tabulky je patrný vývoj inflace. Nejnižší hodnota je spojena s rokem 2015 a nejvyšší s rokem 2013. V současné době se pohybuje inflace okolo 2,2 % (16).

Inflaci můžeme považovat za nízkou. Inflace může dostat podnik do nežádoucího stavu. Pokud by byla vysoká, prostředí pro vytváření ekonomických činností by bylo nebezpečné. Vedla by k poklesu poptávky po výrobcích a službách.

### Sazba daně z příjmu právnických osob

rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
sazba daně z příjmu PO	24	21	20	19	19	19	19	19	19	19

Tabulka č. 4: vývoj sazby daně z příjmu právnických osob. Zdroj: vlastní zpracování na základě (17)

Sazba daně z příjmu právnických osob byla ještě v roce 1999 35 %. Nyní je sazba 19 %. V roce 2000-2003 byla její výše 31%. Následoval její další pokles až na nynější hodnotu.

Pokud by sazba naopak rostla, mohla by daň z příjmu právnických osob brzdit rozvoj společnosti a její investice.

## Hrubý domácí produkt

rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
hrubý domácí produkt	-4,8	2,3	2	-0,8	-0,5	2,7	4,5	2,4

Tabulka č. 5: hrubý domácí produkt. Zdroj: vlastní zpracování na základě (18)

Hrubý domácí produkt nám ukazuje výkonnost ekonomiky daného státu za určité období. Nejvyšší hodnoty dosáhl ukazatel v roce 2015. Analytici hodnotí českou ekonomiku jako nastartovanou. Důvod růstu je především růst spotřeby domácností a silná zahraniční poptávka. Růst exportu a nízká míra nezaměstnanosti má také pozitivní vliv na růst ekonomiky (19).

Podle ministerstva financí je očekáván i v dalších letech růst ekonomiky. Rizikem je politická situace v Evropě a USA (20).

## Průměrná hrubá měsíční mzda

rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
průměrná hrubá měsíční mzda v podnikatelské sféře	23 873	24 326	25 119	25 100	25 642	26 380	27 483

Tabulka č. 6: průměrná hrubá měsíční mzda v KČ. Zdroj: vlastní zpracování na základě (21)

Průměrná mzda vypovídá o mzdové úrovni. Hodnota se získává aritmetickým průměrem všech pracovních příjmů na počet zaměstnanců. Každým rokem průměrná hrubá měsíční mzda stoupá. Nicméně pouze jedna třetina zaměstnaných dosáhne na tyto hodnoty podle Českého statistického úřadu. Společnost by měla nárůst mezd promítat do svých platových podmínek, aby udržela spokojenost zaměstnanců a měla ve své společnosti kvalitní zaměstnance. V dnešní době jsou ale také pro zaměstnance velmi důležité benefity, které firma ke mzdě poskytuje.

- **Politické faktory**

Česká republika je parlamentní republikou v čele s předsedou vlády. Moc je zde rozdělena na zákonodárnou, výkonnou a soudní (22).

Díky aktuální politické situaci, časté změně zákonů je pro firmy prostředí nejisté. Jako velkou nejistotu můžeme považovat daně. Velký vliv má také Evropská unie, protože Česká republika je jejím členem. Členství znamená pro mnoho firem řadu výhod a příležitostí.

V legislativních faktorech tedy za ty, které nejvíce ovlivňují naši společnost, můžeme považovat především změny v daňových zákonech či například Zákoníku práce. Negativní či pozitivní změny velmi ovlivní situaci ve společnosti. Za finančním sektorem a daňovou politikou nyní stojí ministryně financí Alena Schillerová.

- **Technologické prostředí**

Společnost Svitap J. H. J. se snaží využívat moderní technologie pro svou výrobu. Změny v technologickém prostředí jsou v dnešní době velmi rychlé, je tedy potřeba novinky a trendy doby neustále sledovat. To pomáhá držet si postavení na trhu.

Společnost společně s Technickou univerzitou Liberec vlastní patent na výrobu speciálních tkanin s nanomembránou s novými specifickými vlastnostmi. Tkaniny vyrobené podle tohoto patentu jsou prakticky vodonepropustné a zároveň paropropustné, takže jsou velmi výhodné pro výrobu outdoorového oblečení, pro vojenské uniformy, případně obuv. Materiál vyrobený touto technologií získal a mezinárodním vojenském veletrhu IDET zlatou medaili (12).

Je tedy zřejmé, že podnik se drží současných trendů a je tedy konkurenceschopný a odběratelé si kvality výrobků cení.

Společnost používá systém K2 na účetnictví, prodej, výrobu.

- **Ekologické prostředí**

Svitap J. H. J. dodržuje veškeré předpisy v oblasti životního prostředí, takže jej neovlivňuje negativně (12). Společnost si uvědomuje, že její činnost má dopad na životní prostředí. Snaží se tedy být co nejvíce šetrná k přírodě.

K nejvyšším prioritám společnosti patří ochrana životního prostředí, včetně prevence proti znečišťování.

Vrcholové vedení přijímá závazky, které uvedlo na svých webových stránkách:

- dodržování požadavků platných zákonů, vyhlášek, norem pro oblast životního prostředí ve vývoji, výrobě, skladování, přepravě a prodeji svých výrobků,
- výrobky vyvíjet s ohledem na minimalizaci zátěže životního prostředí – ve výrobním procesu i v následujícím užití,
- přecházet znečišťování všech složek životního prostředí,
- zaměstnance vést k dobrému vztahu k ochraně životního prostředí a vzdělávat je,
- informovat o vlivech činnosti společnosti na životní prostředí,
- usilování o vytvoření odpovídajícího systému řízení ochrany životního prostředí shodným se světovým standardem,
- stanovovat ve společnosti reálné a uskutečnitelné cíle v oblasti životního prostředí, kontrolovat jejich plnění a tím průběžně zvyšovat úroveň ochrany životního prostředí (13).



### **3.4.2 Porterův model**

V této části bude rozebrána analýza oborového okolí.

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Jak již bylo řečeno dříve, zákazníci jsou jak firmy, tak soukromé fyzické osoby. Vyjednávací síla drobnějších a středních zákazníků nepovažuji za příliš vysokou. Odběry, které dělají tyto zákazníci, nejsou natolik vysoké, aby jim byla poskytnuta nižší cena případně delší obchodní úvěr. Ovšem o velkých odběratelů je síla poměrně významná. Tito zákazníci odebírají velké množství výrobků. Zde se veškeré podmínky hodnotí tedy individuálně. Závisí jak na odebíraném množství, produktu, typu zakázky a dalším. Společnost poté zhodnotí, zda je pro podnik výhodné či ne na podmínky přistoupit. Je dobré ale zmínit, že u obrovských zakázek by mohlo nepřistoupení na podmínky znamenat ztrátu zákazníka, což při obrovských odběrech by způsobilo finanční újmu, která by byla daleko vyšší než případné slevy a další.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Protože je Svitap J. H. J. velkou společností, je důležité mít kvalitní dodavatele. Sehnat nového dodavatele by proto mohlo být časově i finančně náročné. Nicméně naše společnost má vybudované dobré jméno na trhu, kvalitní zázemí, dobrou platební morálku a proto je u svých dodavatelů oblíbená. Protože se jedná o velkou společnost má Svitap J. H. J. zajištěnou dobrou vyjednávací sílu. Vstupní materiály (zejména len) jsou nyní dováženy z Polska a Slovinska. Hodnotím tedy vyjednávací sílu dodavatelů jako malou.

- **Hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

Hrozba vstupu nových konkurentů ať už tuzemských nebo zahraničních je možná. Nevýhodou nově vstupujících konkurentů na trh je ovšem jejich nulová historie. Zákazníci dají na dobrá jména společností.

- **Hrozba substitutů**

Hrozbu substitutů musí společnost řešit pomocí sledování nových technologií a jejich zařazení do vlastní výroby.

- **Rivalita firem na daném trhu**

V současné době je na českém trhu velké množství společností, které nabízejí některé výrobky podobné výrobkům naší společnosti. Výrobky se liší především kvalitou a použitými materiály. Konkurence v tomto odvětví je tedy vysoká. Mezi největší světové konkurenty patří Čína. Z českých firem pak Juta a další řada drobnějších výrobců.

### **3.4.3 McKinseyho analýza faktorů – „7S“**

Tato analýza popisuje 7 kritických faktorů úspěchu společnosti.

- **Strategie**

Dlouhodobým strategickým cílem společnosti je zvyšovat svůj podíl na trhu v oboru, ve kterém se nachází, zlepšovat kvalitu výrobků a poskytovaných služeb, rozšiřovat výrobu, zavádět nové produkty a neustále sledovat trendy doby a potřeby zákazníka.

- **Styl řízení**

Protože se jedná o velkou společnost, je potřeba silné řízení. Používá se tedy autoritativní styl řízení.

- **Struktura**

Společnost má stanovenou organizační strukturu, díky které je rozdělena pravomoc, kompetence a úkoly mezi jednotlivá oddělení a zaměstnance. Základní struktura byla znázorněna výše.

- **Systémy**

Svitap J. H. J. používá informační systém K2, který slouží jak pro účetnictví, prodej a další. Systém je provázaný. Společnost má tak neustále přehled o vývoji výrobku ve všech fázích, efektivní řízení skladového hospodářství, kompletní mzdovou agendu, personální agendu, přehled o všech zakázkách a obchodních případech, řízené vstupy surovin a služeb od dodavatelů, účetnictví a další. Součástí je sestava analytických nástrojů pro řízení firmy.

Pro komunikaci uvnitř i mimo společnost používá Svítap J. H. J. mailovou nebo telefonickou komunikaci.

- **Spolupracovníci**

Zaměstnanci jsou důležitou částí společnosti. Administrativní pracovníky a management firmy hodnotím jako velmi kvalifikované osoby. Uchazeči na tyto pozice procházejí důkladným výběrovým řízením. Pracovníci mají dobré vzájemné vztahy.

- **Sdílené hodnoty**

Společnost se snaží, aby její zaměstnanci byli spokojení. Nejen proto je partnerem projektu Flexi práce s rodinou. Jedná se o program, který má pomoci především maminkám po nebo při mateřské dovolené začlenit je opět do pracovního tempa a najít vhodnou práci, která se dá skloubit s rodinou. Dále společnost zaměstnává zaměstnance z projektu Odborné praxe pro mladé do 30 let ve Zlínském kraji.

Dobré vztahy chce mít jak ve společnosti, tak i mimo ní. Ve společnosti platí vzájemná úcta a slušné chování. Sdílené hodnoty jsou sdíleny všemi pracovníky a každý má tak povědomí o tom, co je dobré a co špatné. Ve společnosti se snaží uspokojovat potřeby zákazníků, snaží se o co největší konkurenceschopnost díky inovativnímu přístupu a poskytování komplexních služeb.

- **Schopnosti**

V managementu společnosti jsou lidé, kteří mají již několikaleté zkušenosti a mají dostatečné znalosti a kvalifikaci potřebnou k oboru. Na kancelářských pozicích jsou lidé s ekonomickým vzděláním. Vedoucí pracovním je vždy pracovním s několikaletými zkušenostmi a většinou i vysokoškolským vzděláním. Proto, aby mohli být vedoucími pracovníky, potřebují nejen hard skills, ale i soft skills. U zaměstnanců, kteří se pohybují u strojů, nejsou požadovány žádné speciální znalosti či dovednosti.

### 3.4.1 SWOT analýza

Nyní budou analyzovány silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Patenty Dobré jméno firmy Dlouholetá historie - zkušenosti Využívání moderních technologií Dlouhodobě stabilní tým Zázemí společnosti Široká nabídka výrobků	Design webových stránek Absence uchazečů o zaměstnání s dostatečnou praxí a vzděláním – otevření nových velkých firem v okolí E-shop – zastaralý Péče o zaměstnance
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Získávání nových zákazníků Zmodernizování webových stránek Možnost růstu a rozvoje díky moderním výrobním technologiím Nový e-shop Pomoc pro získání dotace	Vstup nových konkurentů Tlak na snižování cen Ztráta klíčových zákazníků Změny v legislativě Špatná platební morálka odběratelů

Tabulka č. 7: SWOT analýza. Zdroj: vlastní zpracování.

## 4 Vlastní návrhy řešení – Benchmarking společnosti SVITAP J. H. J. a jeho konkurentů

V následující části diplomové práce se zaměřím na porovnání finanční a obchodní výkonnosti společnosti SVITAP J. H. J. a jeho konkurentů.

### 4.1 Výběr konkurentů

Nejdříve je ovšem nutný výběr konkurentů, který byl proveden pomocí zařazení hlavního předmětu podnikání pomocí NACE kódu. Hlavní předmět podnikání společnosti je dle CZ-NACE 13960 (34). Jedná se o Výrobu ostatních technických a průmyslových textilií (35).

Po použití databáze Amadeus, ke které mají studenti Fakulty podnikatelské přístup, jsem po zadání CZ-NACE kódu našla v České republice 82 společností se stejným kódem. Společnost SVITAP J. H. J. se řadí mezi velké společnosti. V kategorii pomocí tohoto zařazení zbylo společností 9.

	Company name
1. <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<a href="#">AMMERAAL BELTECH, S.R.O.</a>
2. <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<a href="#">TEXLA, A.S.</a>
3. <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<a href="#">STAP, A.S.</a>
4. <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<a href="#">SVITAP J. H. J., S.R.O.</a>
5. <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<a href="#">BN INTERNATIONAL, S.R.O.</a>
6. <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<a href="#">ASTENJOHNSON, S.R.O.</a>
7. <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<a href="#">PEGA - VEL, A.S.</a>
8. <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<a href="#">STUHA, A.S.</a>
9. <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<a href="#">AUTO TRIM CZECH, S.R.O.</a>

Obrázek č. 3: vybrané společnosti na základě zadaných kritérií. (36)

Protože se jedná z hlediska klasifikace o výrobu ostatních technických a průmyslových textilií, mezi nalezenými společnostmi nebyly takové, které by byly vhodné pro benchmarking. Společnosti vyráběly zcela odlišné produkty. Proto jsem zvolila variantu nalezení vhodného konkurenta pomocí webových stránek. Pomocí vybraných klíčových slov jsem ve vyhledávači našla společnosti, které by mohly vyhovovat dané potřebě.

Tyto společnosti byly analyzovány a vybráni tak 4 nejvhodnější konkurenti pro mou práci. Jedná se o společnosti, které se zabývají především výrobou, prodejem a pronájmem textilních stanů a hal.

## **4.2 Vybraní konkurenti**

### **4.2.1 POLAK CZ (40)**

První vybranou společností je POLAK CZ s. r. o. Jedná se o nedalekou společnost, která se zabývá také výrobou montovaných textilních hal.



Obrázek č. 4: logo POLAK CZ s. r. o. (40)

**Název společnosti:** POLAK CZ s. r.o.

**Sídlo:** Opatov 348

**Právní forma podnikání:** společnost s ručením omezeným

**IČ:** 27505880

**Základní kapitál:** 9 925 000 Kč

**Jednatel společnosti:** Petr Polák

**Společník:** Petr Polák (100 %)

**Založení:** 1999

### **4.2.2 HALY.biz (42)**

HALY.biz nabízejí montované a ocelové haly. Jedná se o partnery s více než 20 lety zkušeností a sídlem v Hradci Králové.



Obrázek č. 5: HALY.biz s. r. o. logo. (42)

**Název společnosti:** HALY.biz s. r.o.

**Sídlo:** Hradec Králové

**Právní forma podnikání:** společnost s ručením omezeným

**IČ:** 27544168

**Základní kapitál:** 500 000 Kč

**Společník:** Stavební firma KLEPOCOL s. r. o. (49 %), BIZ holding s.r.o. (51 %)

#### 4.2.3 CELTIMA (43)

Celtima je česká společnost bez zahraničního kapitálu. Její hlavní náplní je prodej stanů a stanových hal včetně montáže a také jejich pronájem.



Obrázek č. 6: Celtima s. r. o. logo. (43)

**Název společnosti:** CELTIMA s. r.o.

**Sídlo:** Liberec

**Právní forma podnikání:** společnost s ručením omezeným

**IČ:** 25422774

**Základní kapitál:** 100 000 Kč

**Společník:** Tomáš Kulašiak (50%), Jiří Drápela (50 %)

**Jednatel:** Tomáš Kulašiak, Jiří Drápela

#### 4.2.4 MORAVIA PROPAG (41)

Společnost MORAVIA PROPAG se kromě prodeje skladových hal a párty stanů zabývá také reklamními materiály. Její pobočky jsou v různých koutech světa.



Obrázek č. 7: MORAVIA PROPAG s. r. o. logo. (41)

**Název společnosti:** MORAVIA PROPAG s. r.o.

**Sídlo:** Liberec

**Právní forma podnikání:** společnost s ručením omezeným

**IČ:** 25504428

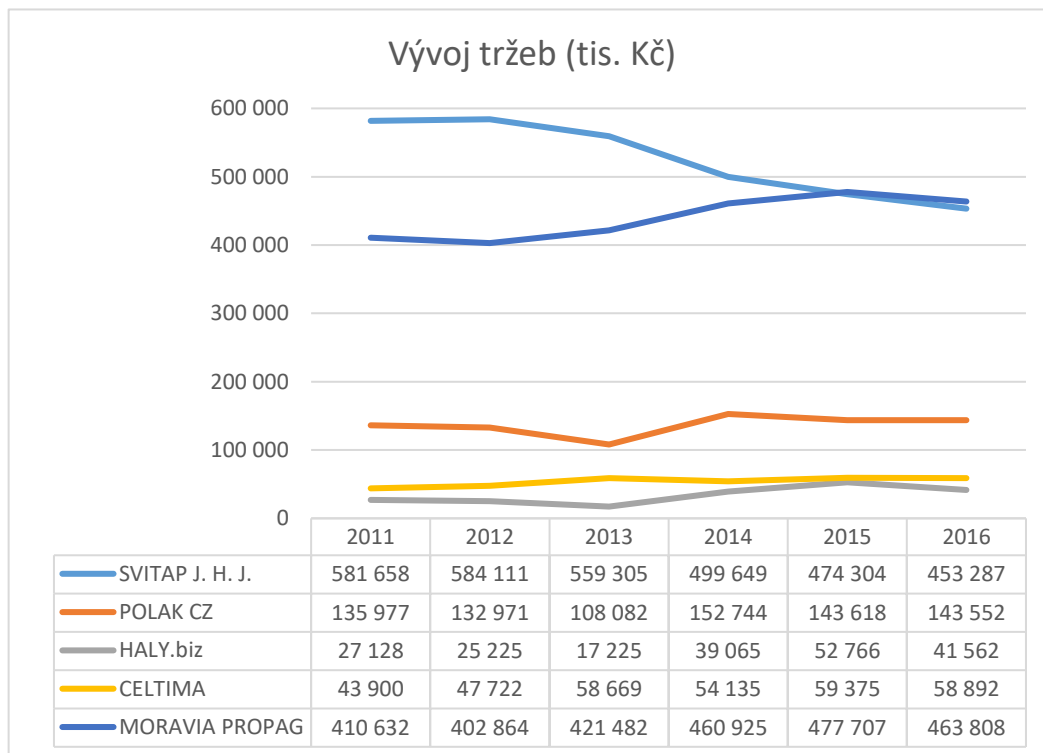
**Základní kapitál:** 2 000 000 Kč

**Společník:** Robert Matuška

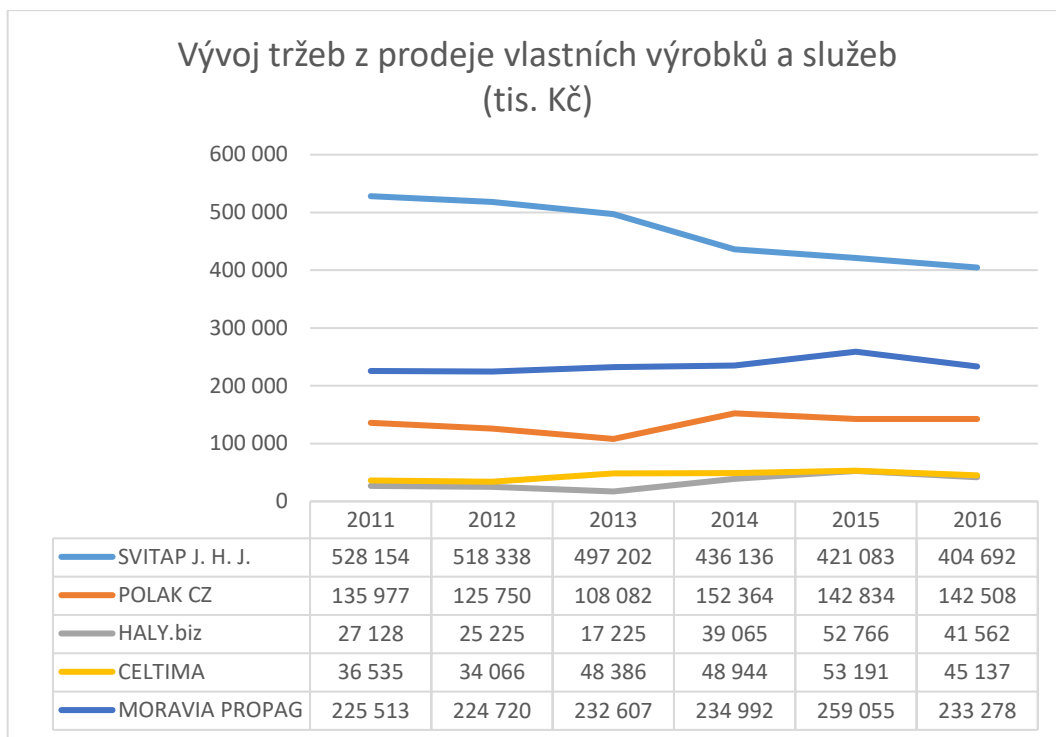


### 4.3 Vývoj tržeb

Po představení společností se podíváme na vývoj tržeb. Jedná se o tržby společností mezi roky 2011 a 2016. U prvního grafu můžeme vidět tržby celkové a u grafu druhého tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Protože porovnáváme především výrobu textilních stanů a hal, je pro nás nejdůležitější sledovat vývoj tržeb vlastních výrobků a služeb.



Graf č. 4: Vývoj tržeb. Zdroj: vlastní zpracování.

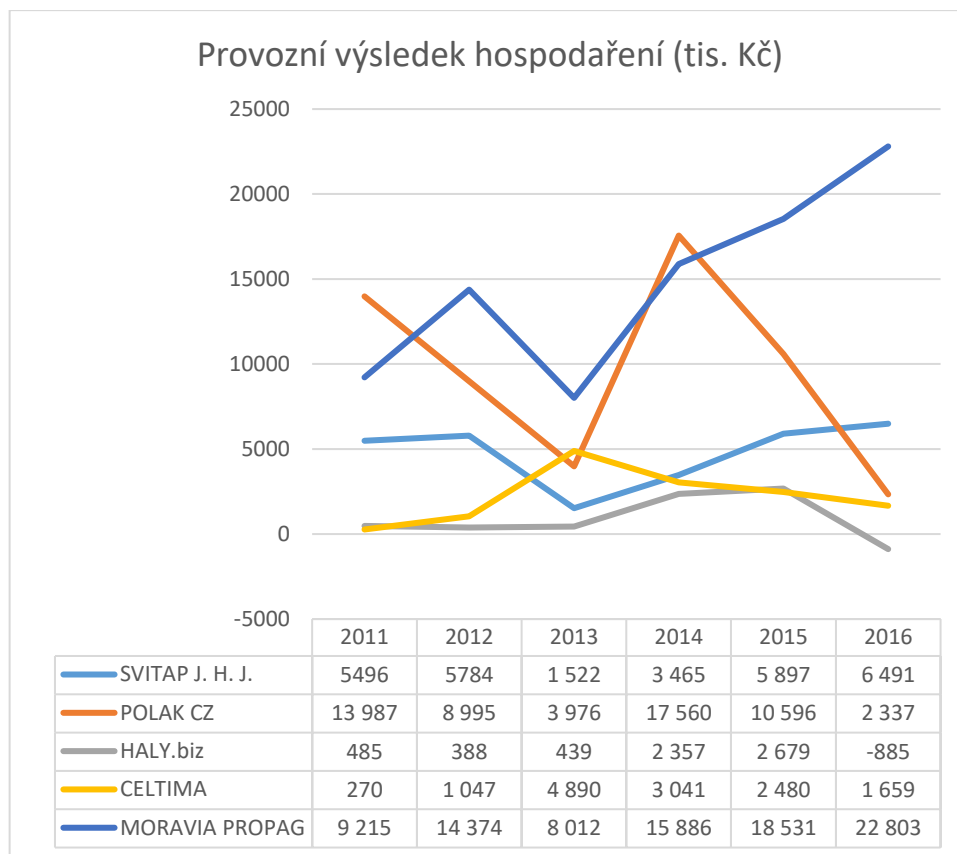


Graf č. 5: Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. Zdroj: vlastní zpracování.

Při pohledu na vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb dosahuje nejvyšších tržeb společnost SVITAP J. H. J., následuje společnost MORAVIA PROPAG. U všech společností můžeme vidět kolísání okolo stejných bodů. Pokud ovšem srovnáme rok 2010 a 2016, můžeme vidět lehce rostoucí trend. Jedinou výjimkou je společnost SVITAP J. H. J., kde tržby každým rokem klesají.

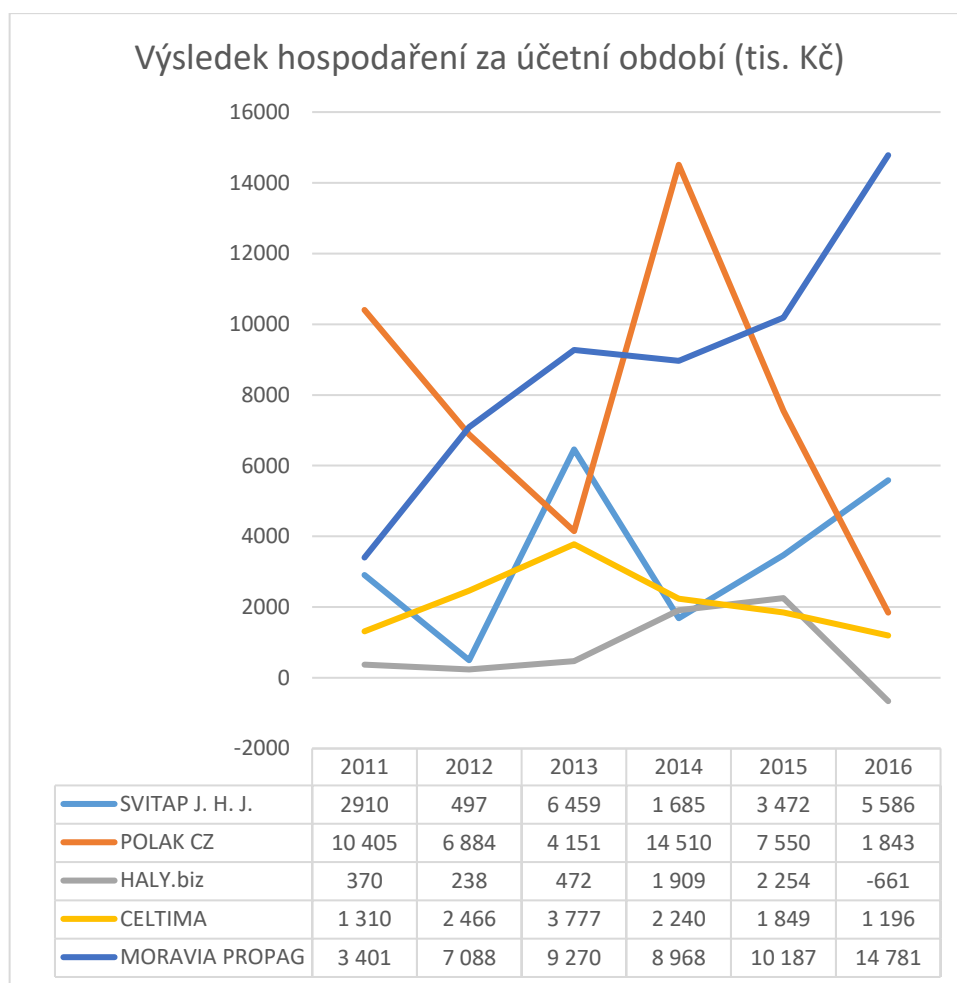
#### 4.4 Srovnání výsledku hospodaření

V následující části budou srovnány výsledky hospodaření, konkrétně provozní výsledek hospodaření a výsledek hospodaření za účetní období.



Graf č. 6: Srovnání provozních výsledků hospodaření. Zdroj: vlastní zpracování.

Z grafu je jasné patrné, že žádná společnost, co se týče provozního výsledku hospodaření, nemá pouze rostoucí trend. Nejvyšší hodnoty dosahovala společnost MORAVIA PROPAG. Naopak společnost Svitap J. H. J., která byla u tržeb na prvním místě, se nyní objevuje na místě třetím. Haly.biz dosahovaly dokonce v roce 2016 ztráty. Pokud se podíváme na společnost Svitap J. H. J. a rok 2013, můžeme vidět její největší pokles. I přes nižší tržby oproti předešlému roku měla společnost vyšší náklady ať už u spotřeby materiálu a energie nebo u mzdových nákladů. Velké skoky u provozního výsledku hospodaření má společnost POLAK CZ. V roce 2013 je nízká hodnota zapříčiněna nízkými tržbami. V letech 2015 a 2016 jsou ale tržby společnosti podobné a rozdíl je u celkových nákladů.



Graf č. 7: Srovnání výsledků hospodaření za účetní období. Zdroj: vlastní zpracování.

U výsledku hospodaření za účetní období můžeme vidět podobné výkyvy, jako tomu bylo u provozního výsledku hospodaření. Společnost Svitap J. H. J. dosahovala z našich srovnávaných společností nejvyšších tržeb, výsledky hospodaření ovšem už hovoří jinak. Společnost má vysoké osobní náklady a spotřebu materiálu a energií. Výsledek hospodaření za účetní období oproti provoznímu výsledku hospodaření velmi ovlivňují částky u ostatních finančních výnosů či nákladů. V roce 2013 můžeme vidět největší výsledek hospodaření za účetní období společnosti Svitap J. H. J. Tuto hodnotu pomohly dosáhnout ostatní finanční výnosy. Ty mohou být tvořeny dlouhodobými přijatými zálohami nebo například směnkami k úhradě. Rok 2012 a 2013, kde jsou hodnoty velmi nízké, má souvislost se ztrátovým finančním výsledkem hospodaření, kde jsou naopak vysoké finanční náklady ostatní.

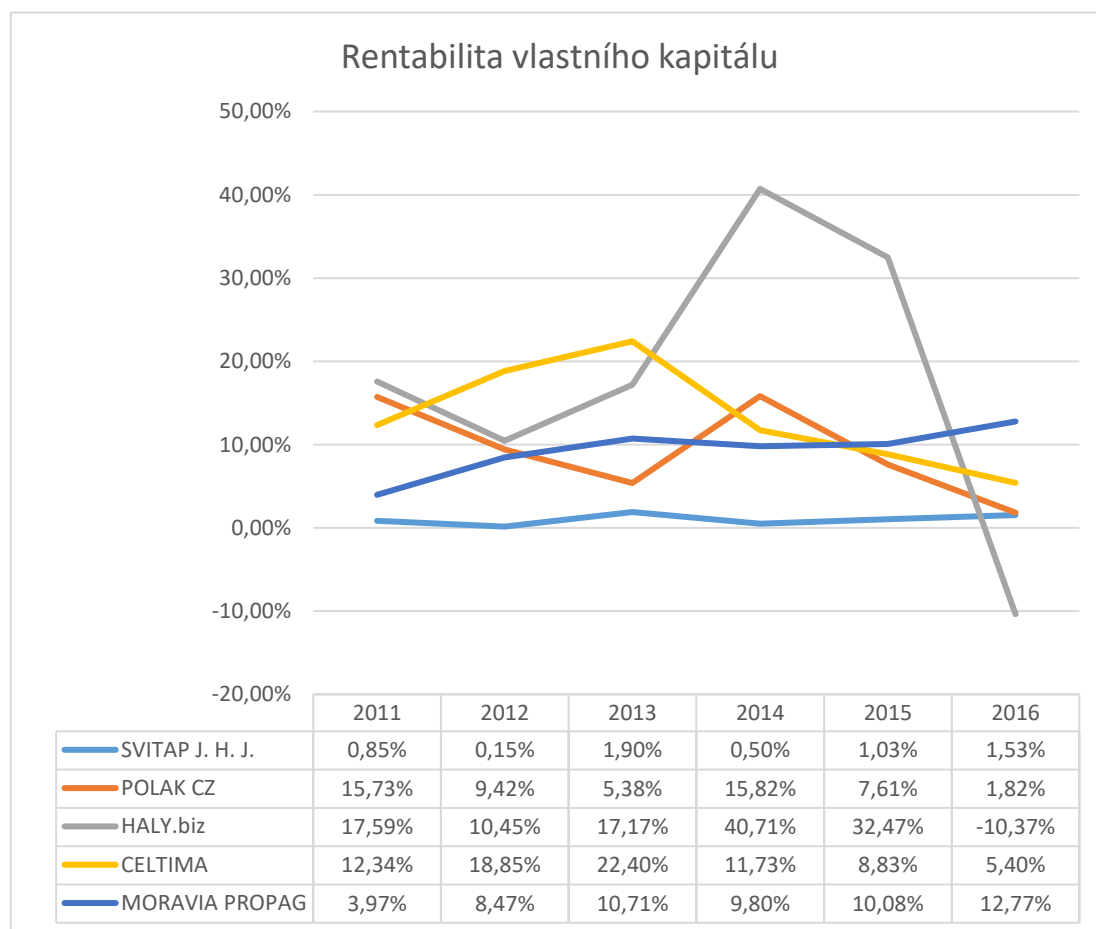
## 4.5 Srovnání pomocí poměrových ukazatelů

### 4.5.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability nám pomáhají určit efektivitu podnikání. Jedná se o ukazatele ziskovosti, které odrážejí schopnost společnosti generovat zisk z vložených prostředků. V ideálním případě by tyto ukazatele měly mít rostoucí trend. Ukazatele rentability jsou důležité především z důvodu, že i když analyzujeme vývoj tržeb společnosti, není možné zjistit podmínky, z jakých byl zisk vytvořen.

#### Rentabilita vlastního kapitálu ROE

Rentabilita vlastního kapitálu je důležitým ukazatelem především pro společníky. Říká, jaké množství čistého zisku náleží na 1 korunu investovanou vlastníky.

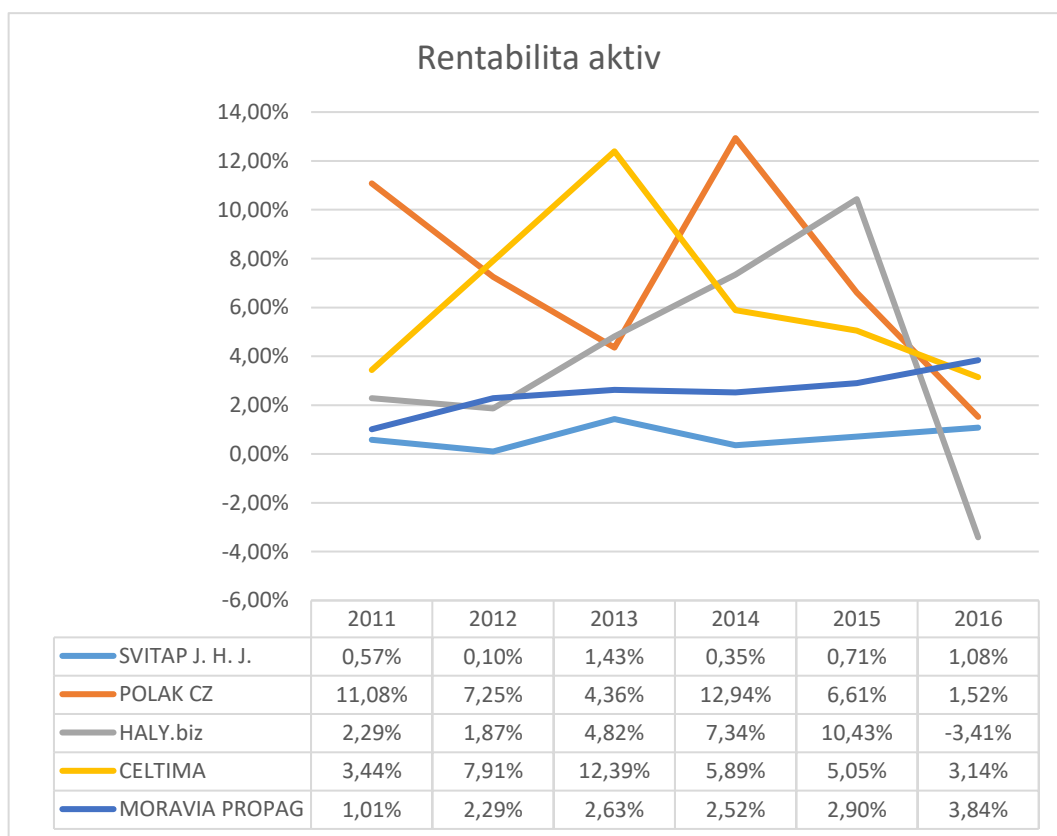


Graf č. 8: Srovnání rentabilita vlastního kapitálu. Zdroj: vlastní zpracování.

U společnosti Svitap J. H. J. je rentabilita vlastního kapitálu ze všech srovnávaných společností ta nejmenší. Společně s MORAVIA PROPAG ovšem drží své hodnoty bez velkých výkyvů a můžeme říci, že tato hodnota pomalu roste. Velmi dobrých hodnot zde dosahovala společnost HALY.biz, ovšem kvůli ztrátě v roce 2016 je i hodnota rentability vlastního kapitálu v tomto roce minusová.

### Rentabilita aktiv ROA

Rentabilita aktiv poměřuje zisk k aktivům. ROA nelze porovnávat u různých podnikatelských aktivit, protože každé odvětví je jinak náročné na aktiva. U našich analyzovaných společností je potřeba aktiv velká.

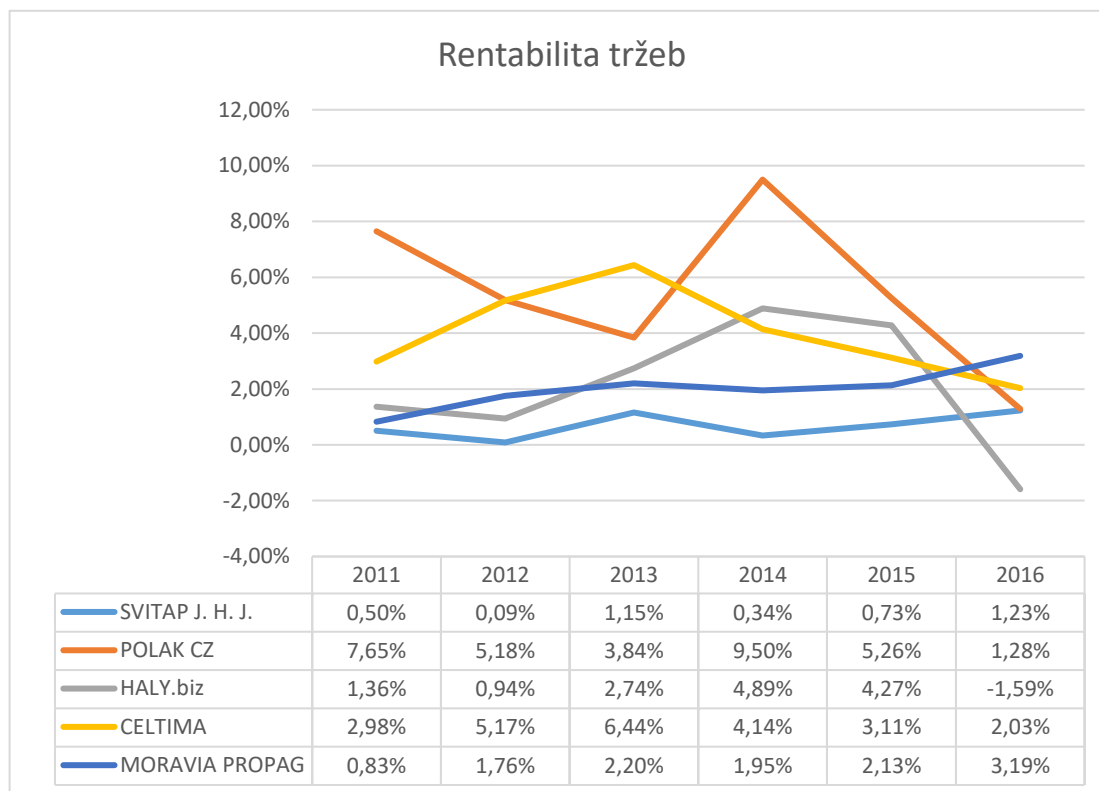


Graf č. 9: Srovnání rentabilita aktiv. Zdroj: vlastní zpracování.

Z grafu je patrný podobný vývoj jako u ROE u společnosti SVITAP J. H. J. a MORAVIA PROPAG. Společnost CELTIMA a POLAK CZ na tom byly lépe, ovšem v roce 2016 se společnosti dostávají na podobnou hodnotu.

## Rentabilita tržeb ROS

Díky rentabilitě tržeb můžeme zjistit, kolik zisku podnik vytvoří z 1 koruny tržeb. Tato hodnota by opět měla mít rostoucí trend.

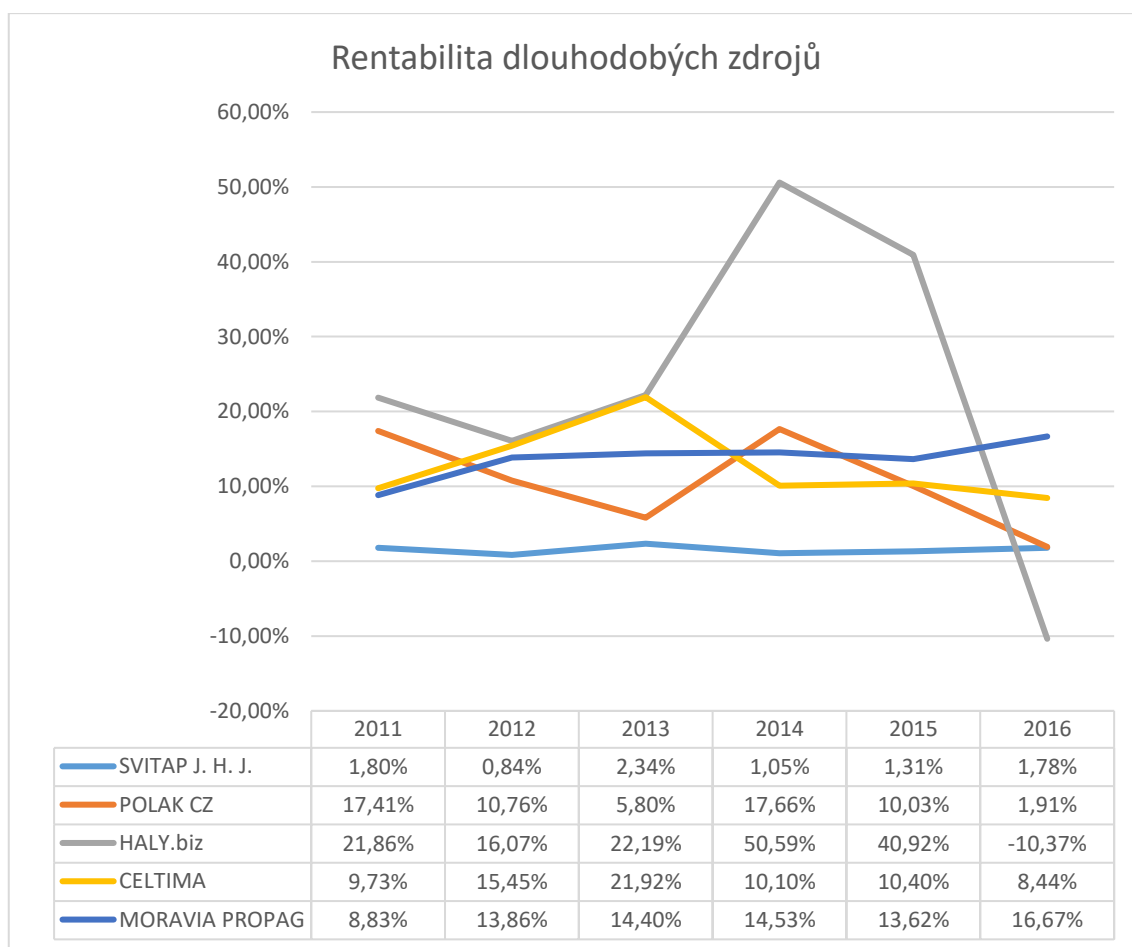


Graf č. 10: Srovnání rentabilita tržeb. Zdroj: vlastní zpracování.

Převážnou část sledovaného období dosahovala nejvyšších hodnot společnost POLAK CZ. Nejnižších hodnot dosahovala opět společnost SVITAP J. H. J., její hodnota ovšem z dlouhodobého hlediska roste. Společnost MORAVIA PROPAG má hodnoty též nízké, ovšem je zde rostoucí trend a dokonce v roce 2016 je hodnota nejvyšší.

## Rentabilita dlouhodobých zdrojů ROCE

Rentabilita dlouhodobých zdrojů je důležitá pro současné i potencionální investory, ale také pro bankovní instituce. Jedná se o vyjádření, jak společnosti zhodnocují vložené zdroje (vlastní i cizí).



Graf č. 11: Srovnání rentablita dlouhodobých zdrojů. Zdroj: vlastní zpracování.

Kromě roku 2016 nejlépe zhodnocovala své dlouhodobé zdroje společnost HALY.biz, bez výkyvů s postupným růstem si vede společnost MORAVIA PROPAG. Společnost SVITAP J. H. J. sice je také bez výkyvů, ale její hodnota je nejmenší.

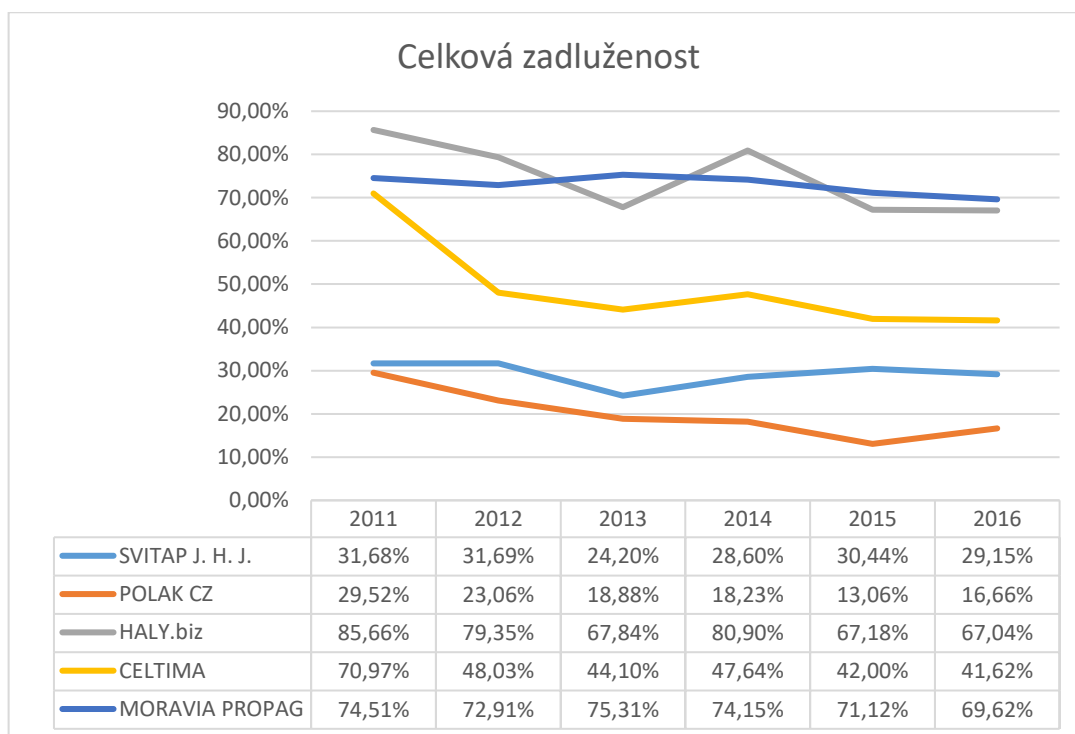
#### 4.5.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti podávají informace o vztazích mezi vlastním a cizím kapitálem. Pokud společnost využívá cizí zdroje, zvyšuje tím výnosnost kapitálu vlastního. Využívání cizích zdrojů musí ovšem být v míře, kdy je společnost schopna své závazky splácet.



## Celková zadluženost

Celková zadluženost ukazuje kolik majetku je financováno cizími zdroji.

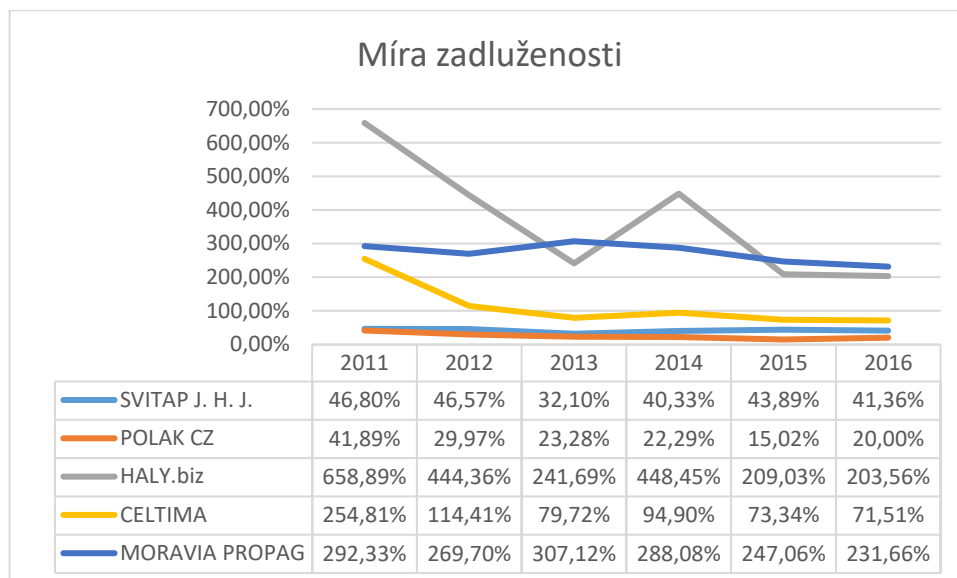


Graf č. 12: Srovnání celková zadluženost. Zdroj: vlastní zpracování.

Společnost SVITAP J. H. J. a společnost POLAK CZ udržují svou celkovou zadluženost nejnižší ze srovnávaných společností a můžeme říci, že preferují financování z vlastních zdrojů. I když záleží na věřiteli, obecně můžeme konstatovat, že nižší zadluženost je věřiteli upřednostňována kvůli nižšímu riziku. Zadlužení těchto společností je nízké. Společnost CELTIMA udržuje od roku 2012 celkovou zadluženost pod 50 %, jedná se tedy o průměrné zadlužení. Zbylé společnosti jsou z velké části financovány z cizích zdrojů. Nad 70 % zadlužení můžeme považovat za rizikové.

## Míra zadluženosti vlastního kapitálu

Míra zadluženosti dává do poměru cizí a vlastní kapitál. Cizí zdroje by se měly pohybovat pod hodnotou 1,5 násobku vlastního kapitálu.

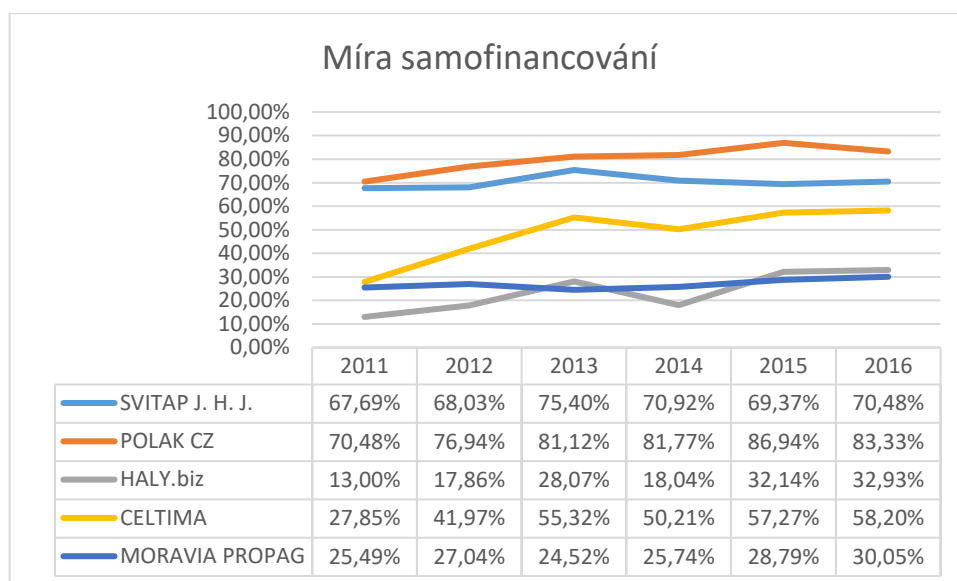


Graf č. 13: Srovnání míra zadluženosti. Zdroj: vlastní zpracování.

Do 1,5 násobku hodnoty vlastního kapitálu se cizí zdroje rovnají u společností SVITAP J. H. J., POLAK CZ a kromě roku 2011 u společnosti CELTIMA. U Haly.biz a MORAVIA PROPAG jsou hodnoty vysoce nad doporučením.

### Koeficient samofinancování

Jedná se o podíl kapitálu vlastního na kapitálu celkovém. Značí míru finanční nezávislosti podniku.



Graf č. 14: Srovnání míra samofinancování. Zdroj: vlastní zpracování.

Jako nejvíce finančně nezávislé podniky můžeme jmenovat SVITAP J. H. J. a POLAK CZ. Společnost CELTIMA drží míru samofinancování také na dobré úrovni. Vysoké hodnoty vlastního kapitálu dávají společnostem výhodu v tom, že zvyšují svou důvěryhodnost vůči třetí straně. Naopak finančně závislé podniky jako je MORAVIA PROPAG a HALY.biz mohou mít vůči třetím stranám problémy.

## Úrokové krytí

Úrokové krytí nám dává do poměru provozní výsledek hospodaření a nákladové úroky. Ukazatel nám říká, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Bankovní standard říká, že hodnota by se měla rovnat 3, dobře fungující podniky mají tento ukazatel vyšší. Společnost SVITAP J. H. J. má v posledních letech ukazatel na dobré úrovni. Konkurenti s tímto ukazatelem nemají také žádný problém.

ÚROKOVÉ KRYTÍ						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
SVITAP J. H. J.	1,69	2,60	1,15	3,01	5,11	5,47
POLAK CZ	21,29	17,60	10,55	72,56	43,97	10,92
HALY.biz	-	13,38	23,11	392,83	-	-
CELTIMA	1,58	4,85	23,18	15,52	11,98	7,68
MORAVIA PROPAG	2,01	3,37	2,06	4,27	5,04	6,25

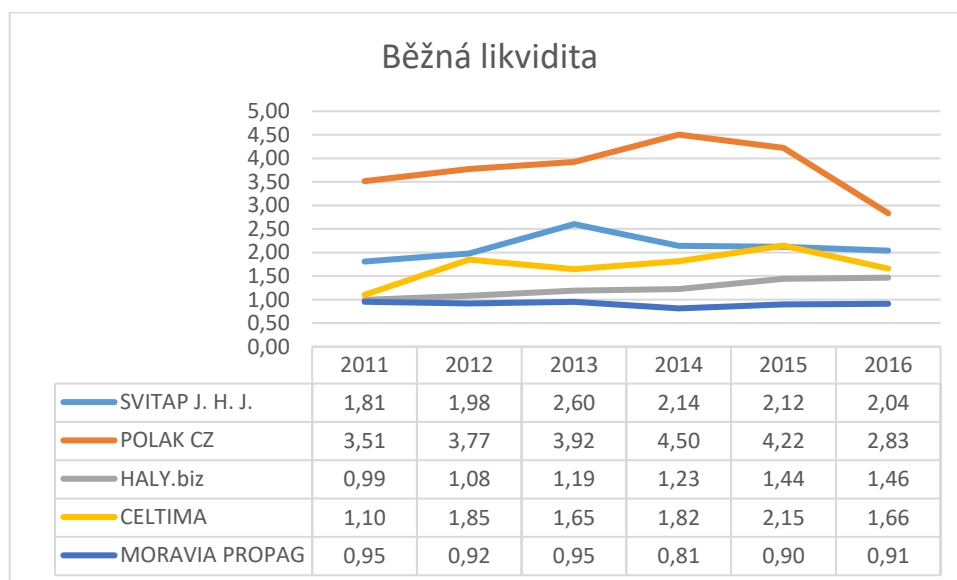
Tabulka č. 8: Srovnání úrokového krytí. Zdroj: vlastní zpracování.

### 4.5.3 Ukazatele likvidity

Pomocí likvidity vyjadřujeme schopnost podniku dostat včas svým závazkům. U vlastníků je vidět potřeba mít tento ukazatel co nejnižší, protože vlastníci nechtějí neefektivně vázat své finanční prostředky a tím snižovat ROE. Naopak věřitelé přisuzují nízké hodnoty za neschopnost plnění závazků. Je tedy potřeba najít vyváženou likviditu.

#### Běžná likvidita

Běžná likvidita je likviditou třetího stupně. Říká, kolikrát oběžná aktiva převyšují krátkodobé závazky. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 1,5 – 2,5.

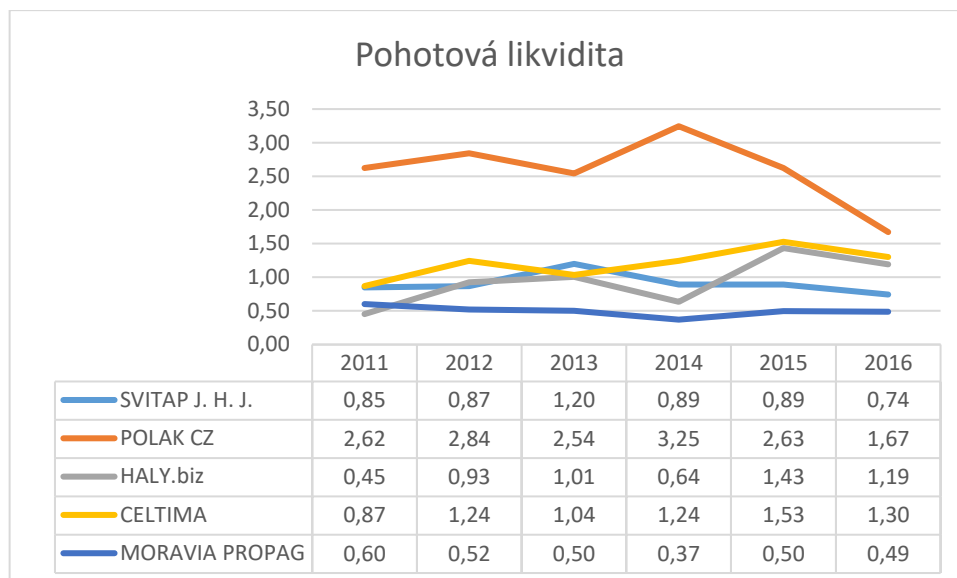


Graf č. 15: Srovnání běžná likvidita. Zdroj: vlastní zpracování.

Společnost SVITAP J. H. J. a CELTIMA má své hodnoty v doporučeném rozmezí. V posledních letech se hodnoty blíží k doporučeným hodnotám i u společnosti HALY.biz. Z hlediska finančního zdraví jsou ovšem nepřijatelné hodnoty společnosti MORAVIA PROPAG. Společnost POLAK CZ má naopak hodnoty nad doporučeným rozmezí.

#### Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je likviditou druhého stupně a vylučuje z oběžného majetku zásoby, které jsou nejméně likvidní části. Její doporučená hodnota je v rozmezí 1 – 1,5.

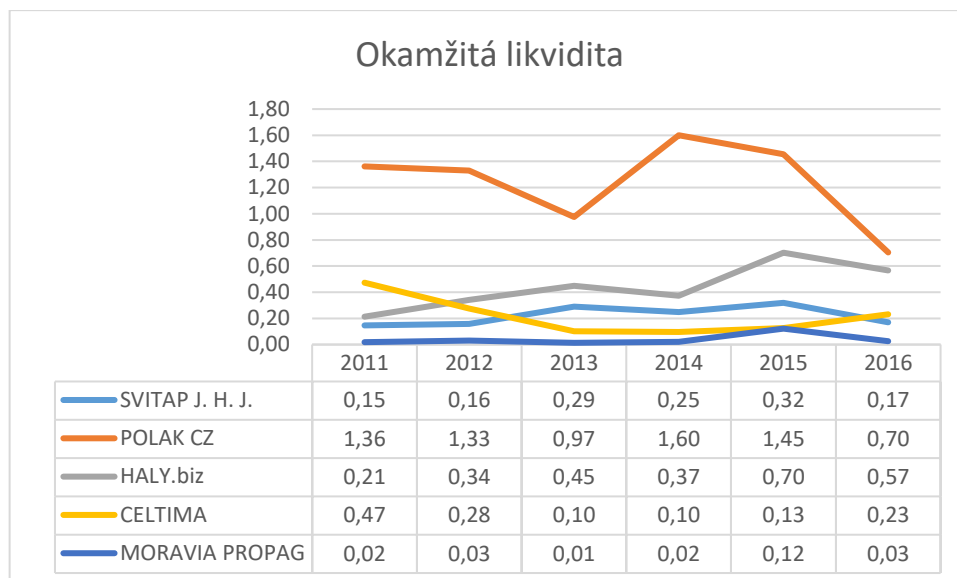


Graf č. 16: Srovnání pohotovová likvidita. Zdroj: vlastní zpracování.

Jako tomu bylo o běžné likvidity, nadále je společnost MORAVIA PROPAG velmi pod doporučenými hodnotami a společnost POLAK CZ vysoce nad doporučenými hodnotami. Převážnou část se společnost CELTIMA a HALY.biz drží v doporučených hodnotách. SVITAP J. H. J. je pod doporučenými hodnotami, ovšem není zde takový rozdíl, jako u MORAVIA PROPAG.

### Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita je likviditou prvního stupně a její součástí jsou pohotovové platební prostředky, které jsou nejlikvidnější položkou. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 0,2 – 0,5.



Graf č. 17: Srovnání okamžitá likvidita. Zdroj: vlastní zpracování.

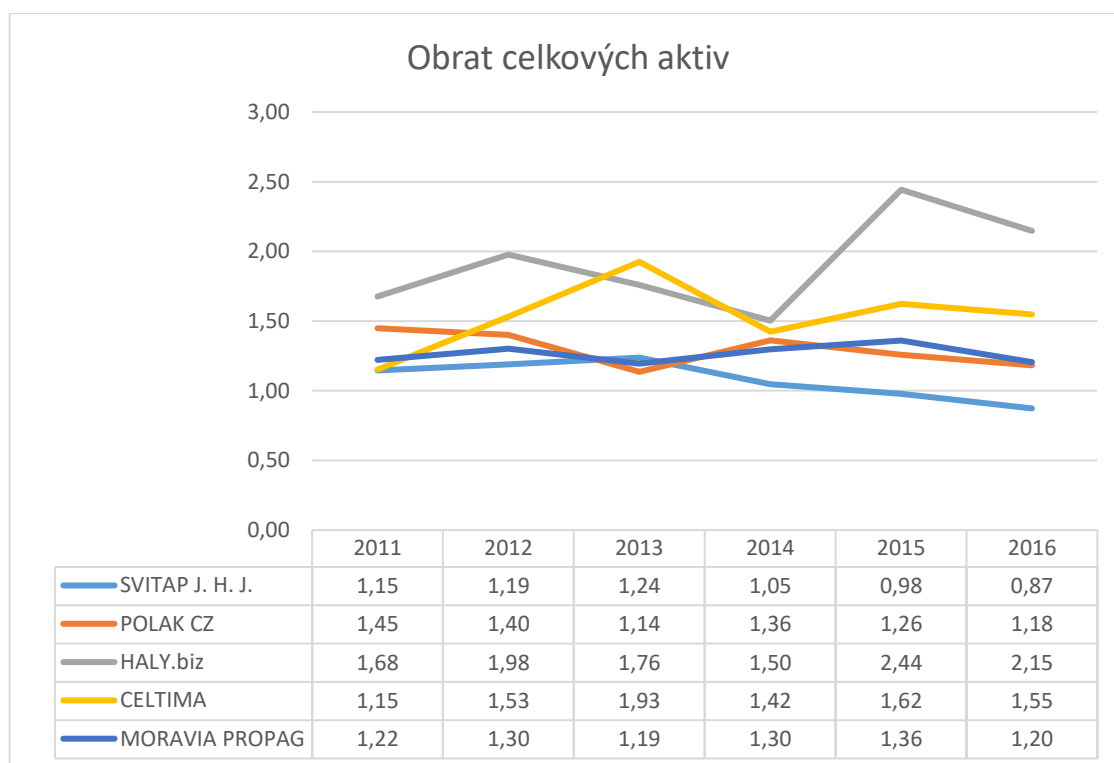
V doporučených hodnotách se pohybují společnosti SVITAP J. H. J., HALY.biz, a kromě problémů v letech 2013-2015 i společnost CELTIMA. MORAVIA PROPAG je silně pod doporučoványi hodnotami a může tak mít problémy s placením svých závazků. Naopak společnost POLAK CZ má hodnoty vysoce nad doporučoványi rozmezím, což můžeme hodnotit jako špatné hospodaření s kapitálem.

#### 4.5.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak podnik hospodaří se svými aktivy. Ukazuje, zda podnik nemá přebytečná aktiva, která omezují výkonnost tím, že drží volné prostředky, které by mohla společnost využít na rozvoj svého podnikání. Pokud by firma měla více aktiv, než je potřeba, vznikaly by přebytečné náklady. Naopak pokud by bylo aktiv málo, společnost by musela odmítat zakázky a přicházela by tak o tržby.

#### Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv říká, kolikrát se objeví celková aktiva v tržbách za rok. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,6 – 3. Pokud je hodnota ukazatele menší než 1, měla by se prověřit možnost efektivního snížení celkových aktiv.

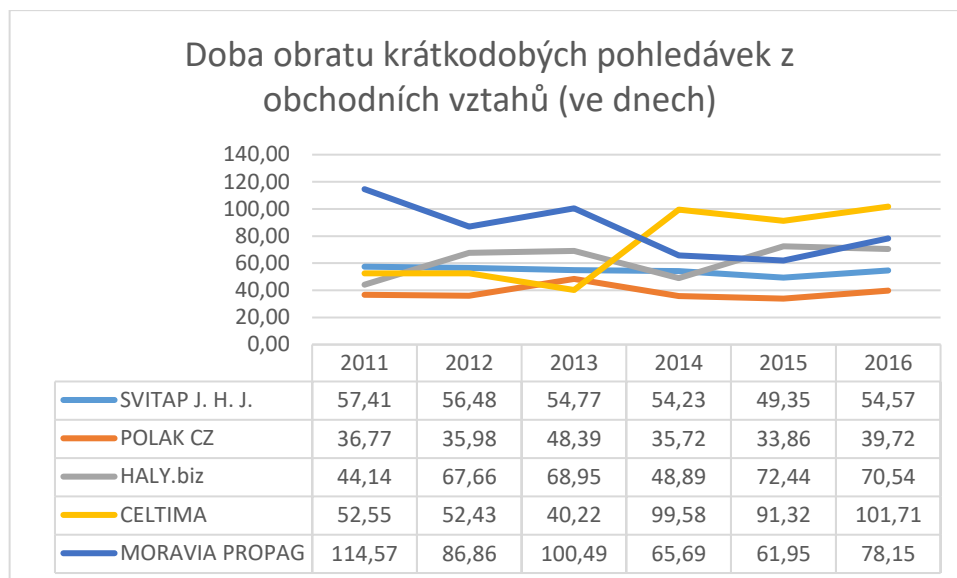


Graf č. 18: Srovnání obrat celkových aktiv. Zdroj: vlastní zpracování.

Nejlepších hodnot dosahuje společnost HALY.biz a CELTIMA, kde se hodnoty pohybují u doporučených hodnot. Zbývající společnosti se pohybují pod doporučenými hodnotami, společnost SVITAP J. H. J. dokonce pod minimální doporučovanou hodnotou, která říká, že by se měla prověřit možnost efektivního snížení celkových aktiv.

### **Doba obratu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů**

Doba obratu pohledávek ukazuje dobu splatnosti pohledávek. Pro podnik je nejlepší mít co nejmenší dobu obratu pohledávek.

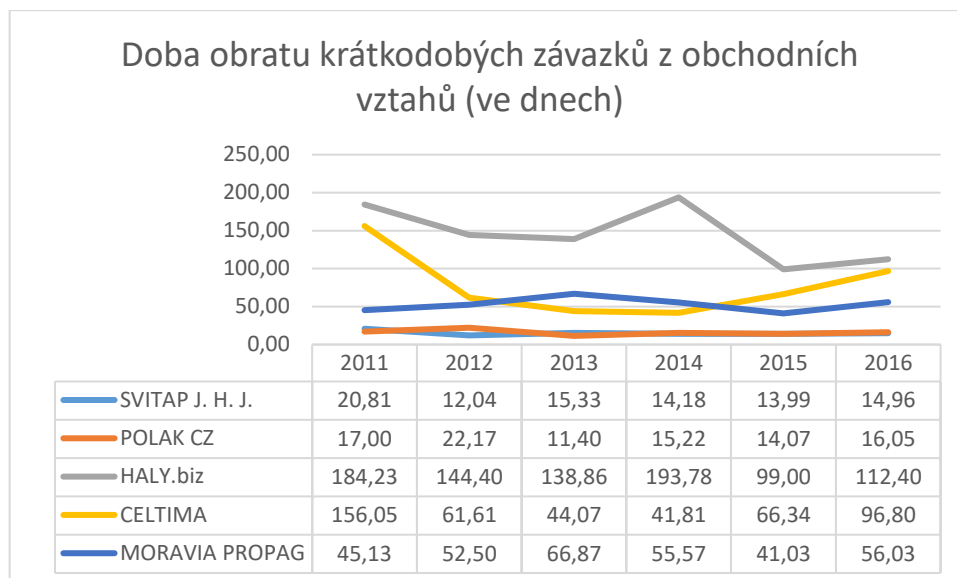


Graf č. 19: Srovnání doba obratu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů. Zdroj: vlastní zpracování.

### **Doba obratu krátkodobých závazků z obchodního styku**

Díky době obratu závazků z obchodního styku můžeme zjistit, za jakou dobu podnik splácí své závazky. Jako bylo u pohledávek dobré mít hodnotu co nejmenší, u závazků chceme docílit hodnoty, která bude vyšší, než je doba obratu pohledávek, abychom mohli platit závazky z inkasa našich pohledávek.





Graf č. 20: Srovnání doba obratu krátkodobých závazků z obchodního styku. Zdroj: vlastní zpracování.

Jediné společnosti HALY.biz se daří držet svou dobu obratu závazků delší než pohledávek a může tak platit své závazky z nich. Tato doba je ale extrémně vysoká. Nejnižší doby obratu pohledávek z obchodních vztahů dosahuje společnost POLAK CZ, následuje společnost SVITAP J. H. J.. Tyto společnosti také nejrychleji platí své závazky. Nejhorší platební morálku má zmiňovaná společnost HALY.biz.

#### 4.6 Srovnání pomocí provozních ukazatelů

Díky provozním ukazatelům můžeme analyzovat aktivity společnosti a zkoumat úroveň efektivity v provozní oblasti. Zkoumá se především produktivita práce, přidaná hodnota na zaměstnance, tržby na zaměstnance a další. V databázi Amadeus jsem vyhledala počty zaměstnanců u všech srovnávaných společností. Tyto data ovšem neodpovídala skutečnému stavu o velká čísla. Například ve společnosti SVITAP J. H. J. se hodnoty liší o více než 200 zaměstnanců.

Počet zaměstnanců Amadeus						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
SVITAP J. H. J.	750	750	750	375	375	375
POLAK CZ	75	75	75	75	75	75
HALY.biz	7	7	3	3	3	neuvedeno
CELTIMA	15	23	38	38	75	75
MORAVIA PROPAG	150	150	150	150	150	150

Tabulka č. 9: Počet zaměstnanců Amadeus. Zdroj: vlastní zpracování.

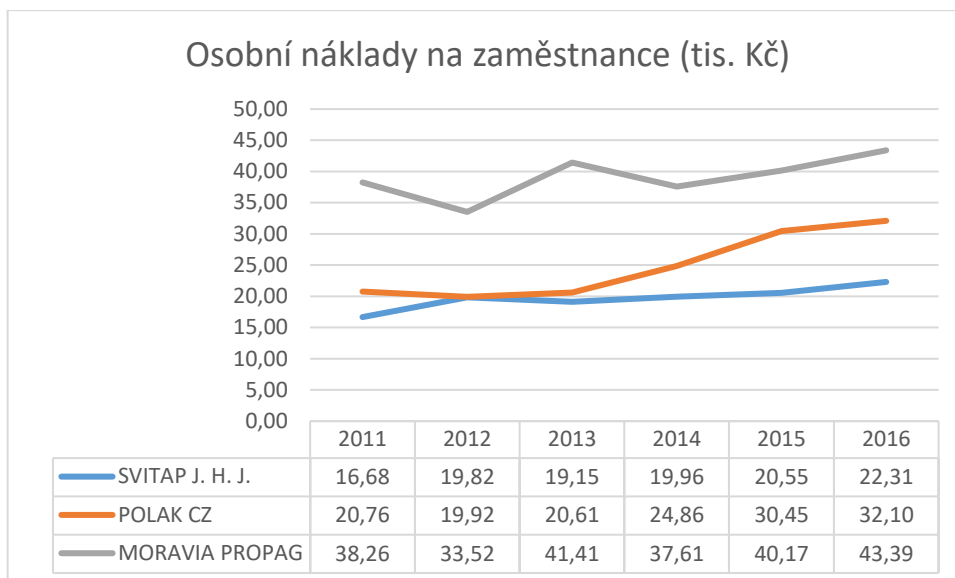
Tyto ukazatele tedy budu počítat pro společnosti, ve kterých jsou zjištěny skutečné stavy zaměstnanců. Jedná se o společnost SVITAP J. H. J., POLAK CZ, MORAVIA PROPAG.

Počet zaměstnanců						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>SVITAP J. H. J.</b>	690	578	526	445	438	426
<b>POLAK CZ</b>	110	105	99	96	92	90
<b>MORAVIA PROPAG</b>	152	120	128	129	134	157

Tabulka č. 10: Počet zaměstnanců. Zdroj: vlastní zpracování.

### Osobní náklady na zaměstnance

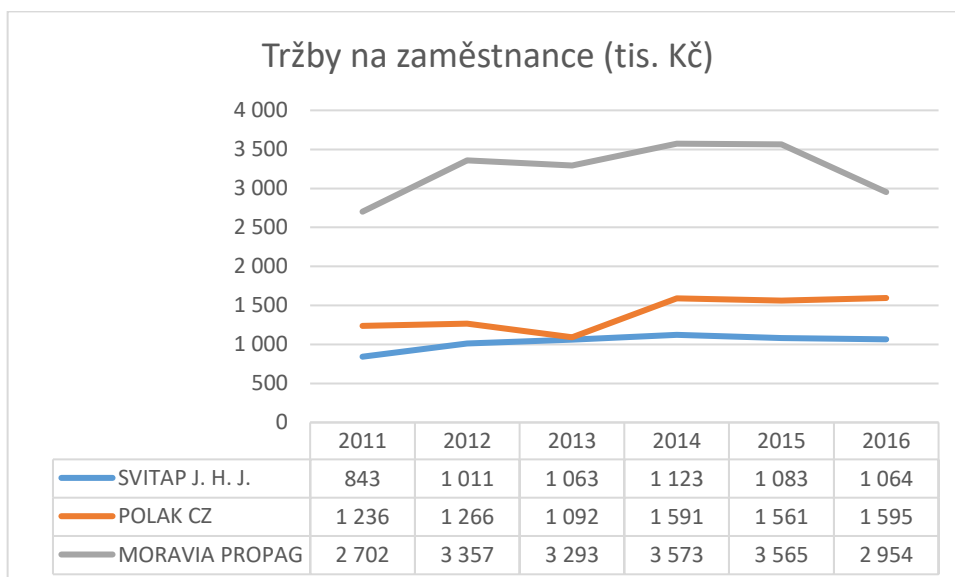
Osobní náklady na zaměstnance jsou průměrné měsíční náklady. Pokud se podíváme na situaci z pohledu zaměstnance, jako nejlepší zaměstnavatel co se týče financí je MORAVIA PROPAG. Naopak zaměstnavatel s nejnižšími mzdami je SVITAP J. H. J.. Tyto částky se pohybují pod průměrem České republiky. Zbývající dvě společnosti mají mzdy nad tímto průměrem. Společnost SVITAP J. H. J. je brána jako společnost s nízkými mzdami. Přestože obě společnosti sídlí v místě, kde byly mzdy vždy nízké, problém nastává u nových velkých společností, díky kterým je velká nabídka nových pracovních míst. Z toho důvodu začíná mít i firma POLAK CZ problémy s hledáním zaměstnanců.



Graf č. 21: Srovnání osobní náklady na zaměstnance. Zdroj: vlastní zpracování.

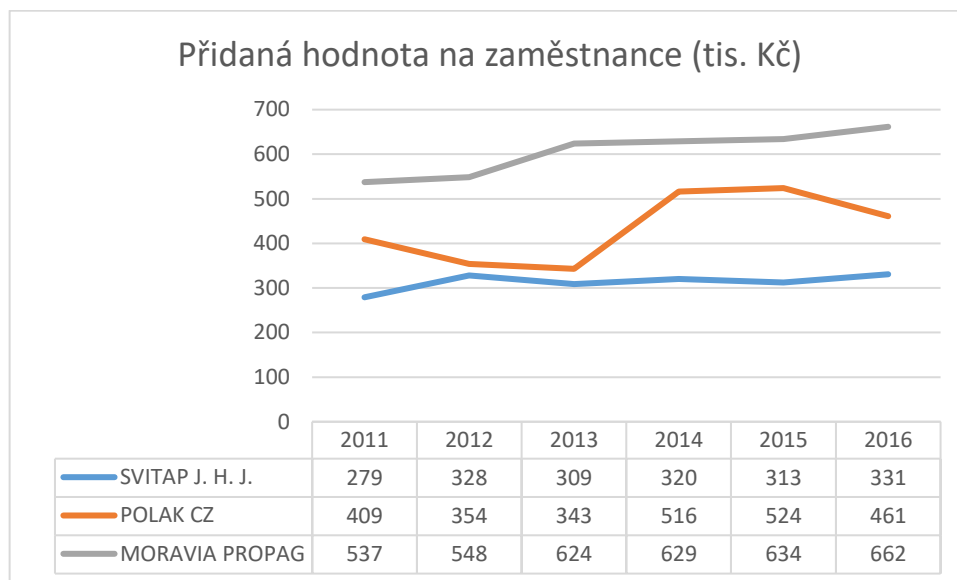
### Tržby na zaměstnance

Pokud se podíváme na tržby připadající na zaměstnance, nejlépe vychází společnost MORAVIA PROPAG. Tržby připadající na zaměstnance jsou minimálně dvojnásobně vyšší, než u ostatních srovnávaných společností. Nejhorší si vede společnost SVITAP J. H. J..



Graf č. 22: Srovnání tržby na zaměstnance. Zdroj: vlastní zpracování.

## Přidaná hodnota na zaměstnance



Graf č. 23: Přidaná hodnota na zaměstnance. Zdroj: vlastní zpracování.

Přidaná hodnota na zaměstnance dosahuje u naší analyzované společnosti nejmenších hodnot. Z dlouhodobého hlediska ovšem tato hodnota postupně roste a tato skutečnost se děje u všech porovnávaných společností.

### 4.7 Srovnání výrobků a služeb

Tato část bude věnována srovnání hal a stanů, které vyrábí srovnávané společnosti. Společnost Svitap J. H. J. nabízí jak mobilní haly, montované haly, stany, tak textilní architektury na míru. U společnosti je také možnost si různé party stany pronajmout. Haly a stany, společně s pronájmem party stanů nabízí i ostatní srovnávané společnosti. Polak CZ a Haly.biz se ovšem stany a jejich pronájem nezabývají. Společnosti nabízejí různé haly a stany podle použití. Liší se konstrukce podle sněhové zátěže, potřeby životnosti, vzhledu opláštění a mnoha dalšího. Společnost Svitap J. H. J. nabízí kromě party stanů i stany vojenské, které potřebují speciální vlastnosti, tedy odolnost proti vlhku, vodě, větru, plísni či ohni. Je také jediným dodavatelem velkých hliníkových hal s ohnutým profilem v České republice. Každá společnost má své nabízené výrobky na svých webových stránkách, kde je možné rovnou díky poptávkovému formuláři poptat halu či stan. Vždy tedy bude záležet na tom, na co bude daný potenciální zákazník svou halu

či stan potřebovat. Již tato potřeba zúží okruh možných výrobců. Následné poptávky udělají jasno ohledně ceny, rychlosti dodání a montáže. V řadě situací bude ale také důležitý kritériem kvalita použitých materiálů.

Pro lepší porovnání jsem u srovnávaných společností poptala montovanou halu pro nejmenovanou společnost. Do poptávkového formuláře jsem tedy zadala identifikační číslo společnosti, svůj kontakt, lokalitu, účel haly, potřebné rozměry, sněhové zatížení a další podrobnější představu. Dostala jsem nabídku od společnosti Svitap J. H. J. a Polak CZ.

rozpětí	15 m
délka	35 m
boční světlá výška	5 m
lokalita	Česká Třebová
určení	sklad

Tabulka č. 11: požadavky na halu. Zdroj: vlastní zpracování.

	Svitap	Polak
konstrukce	786 281 Kč	666 098 Kč
opláštění	324 160 Kč	218 486 Kč
celková montáž	78 500 Kč	163 600 Kč
odvětrávací sněhové žaluzie	0 Kč	4 840 Kč
odvětrávací střešní turbíny	0 Kč	20 000 Kč
vrata posuvná 2x	38 640 Kč	66 240 Kč
jeřáb (zajištění investorem)	0 Kč	0 Kč
přesun stavebních kapacit	6 500 Kč	6 800 Kč
mimostaveništní doprava	0 Kč	7 940 Kč
kompletační činnost - statický výpočet	10 000 Kč	10 000 Kč
ostatní VRN	0 Kč	33 875 Kč
Celkem bez DPH	1 244 081 Kč	1 197 879 Kč

Tabulka č. 12: cenové nabídky. Zdroj: vlastní zpracování.

Nosná konstrukce u společnosti Svitap je tvořena speciálními plnostěnnými hliníkovými rámy, které jsou vzájemně propojeny podélnými ztužidly. Hala lze lehce demontovat a přemístit, prodloužit nebo zkrátit. Opláštění je z vysoce odolné technické textilie (PES tkanina) vyvinuté speciálně pro tento typ staveb. Je odolná proti vlhkosti, změnám teplot i UV záření. Reakce na oheň dle ČSN EN 13501-1 klasifikována do třídy B. Široká škála barevných odstínů a gramáže v nabídce.

U společnosti Polak CZ se jedná o ocelovou konstrukci haly. Nosnou konstrukci tvoří jaklové nebo trubkové příhradové rámy vzájemně propojené podélnými ztužidly. Halu lze tak opět lehce demontovat, přemístit, prodloužit nebo zkrátit. Opláštění je také z PES tkaniny, odolná proti vlhkosti, stejným změnám teplot i UV záření. Reakce na oheň do třídy B. I Polak CZ nabízí širokou škálu barevných odstínů.

Zvolila jsem tedy montovanou halu, kde mohou být nabídky společností co nejvíce podobné. Největší rozdíl je v použité konstrukci. Cenové nabídky jsou si velmi podobné a je tak vidět, že společnost svou konkurenci dobře zná a ví, co si minimálně ve svém okolí může dovolit.

## 5 Závěrečné shrnutí

V následující části budou vyhodnocena získaná data a analýzy. Díky tomu bude zhodnocen stav společnosti Svitap J. H. J z finanční a obchodní stránky. Dle výsledků analýz budou doporučeny návrhy na zlepšení či udržení celkové výkonnosti a pozice na trhu společnosti Svitap J. H. J.

Analyzovaná společnost Svitap J. H. J .spol. s r. o. vznikla v roce 1992 ze státního podniku a její výroba byla zaměřena na lněné plachtoviny, vojenské stany. Nyní je portfolio výrobků velice rozšířeno a výroba a prodej je tak rozčleněna do pěti divizí. Sortiment společnosti je výroba a prodej technických tkanin (stany, haly, plachty, altány), tkaniny na podstřešení a jiné fólie a další. Kromě technických textilií společnost vyrábí výrobky bytového textilu. Výrobky jsou prodávány jak v kamenných prodejnách, tak na e-shopech.

Vybraní konkurenti se zaměřují také na výrobu a prodej stanů, hal a plachet. Klasifikace NACE společnosti Svitap je 13960. Jedná se o Výrobu ostatních technických a průmyslových textilií. Protože v dané klasifikaci byly velice odlišné společnosti, konkurenty jsem vybrala pomocí internetového vyhledávače a webových stránek jednotlivých společností.

Pro společnost Svitap J. H. J. byly v této diplomové práci zpracovány analýzy s cílem zmapování vnějšího a vnitřního okolí společnosti. Je nutné brát v potaz, že dané analýzy byly provedeny v rámci mých studentských možností a jsou tedy z omezeného množství informací.

V obecné analýze okolí podniku SLEPT byly rozebrány faktory, které ovlivňují společnost. Pozitivní vliv má v sociálním prostředí míra nezaměstnanosti či vývoj počtu obyvatel. Díky většímu počtu obyvatel má společnost více potencionálních zákazníků a či zaměstnanců. Menší míra nezaměstnanosti pomáhá lidem k lepší ekonomické situaci a mohou si tak více dovolit a utrácet. Legislativní faktory jsou pro společnost důležité a je třeba sledovat změny v české i evropské legislativě a pružně se těmto změnám přizpůsobovat. Pro společnost je také důležité sledování dotační politiky EU a ČR. Například zemědělci mohou získávat dotace na haly pro své podnikání. Pokud bude

společnost sledovat podmínky dotací, může začít poskytovat svým zákazníkům **pomoc při žádání o dotaci**. Co se týče ekonomických faktorů, pozitivně na společnost působí hrubý domácí produkt. Analytici hodnotí českou ekonomiku za nastartovanou. Roste spotřeba domácností a je silná zahraniční poptávka. Ministerstvo financí očekává i v dalších letech růst ekonomiky. Je potřeba ovšem sledovat politickou situaci v Evropě a USA a být připraveni na ni reagovat. Nepříznivý je pro společnost vývoj mezd v České republice. Společnost by se měla více přizpůsobit platovým podmínkám, aby si udržela spokojenost svých zaměstnanců a měla tak ve své společnosti kvalitní zaměstnance. V současnosti jsou také velmi důležité benefity, které firma poskytuje. I tato složka nehovoří v prospěch společnosti. Co se týče technologického prostředí, je v dnešní době potřeba sledovat novinky a trendy. To pomáhá společností držet si své postavení na trhu. V této oblasti získala společnost společně s Technickou univerzitou Liberec vlastní patent na výrobu speciálních tkanin s nanomembránou s novými specifickými vlastnostmi. Tkaniny takto vyrobené jsou prakticky vodonepropustné a zároveň paropropustné. Materiál získal zlatou medaili na mezinárodním vojenském veletrhu IDET. Společnost se tedy drží současných trendů a je konkurenceschopná. Dobře si podnik vede i co se týče ekologického prostředí. Na webových stránkách vrcholové vedení společnosti přijímá závazky ohledně životního prostředí a prevence proti znečišťování.

Z analýzy oborového okolí skrze Porterův model vyplynula významná vyjednávací síla u velkých odběratelů. Pokud zákazník hodlá odebrat či odebírá velké množství výrobků, musí se hodnotit všechny podmínky individuálně. Nepřizpůsobení se zákazníkovi by mohlo při velkých zakázkách lehce znamenat ztrátu zákazníka, při obrovských odběrech by pak nastala finanční újma daleko vyšší než za poskytnutí případných slev a další. Hrozba vstupu nových konkurentů ať už na tuzemský či zahraniční trh je možná. Nevýhodou ovšem pro tyto společnosti bude jejich nulová historie a zkušenosti. Výroba stanů a hal především pro skladové účely není jednoduchá a při velkých zakázkách bude hrát velkou část při rozhodování nejen cena, ale také zkušenosti a technologie či dobré jméno a historie společnosti.

Ze SWOT analýzy vyšla za silné stránky společnosti její patenty, dobré jméno společnosti. Díky její historii a výsledkům práce je známou společností i bez silného



marketingu. Společnost má na své haly a stany dlouhodobě stabilní tým, což mohou zákazníci ocenit jak z důvodu zkušeností a kvalitních rad, tak z důvodu kvality provedené práce. Společnost má také širokou nabídku výrobků a to nejen co se týče stanů a hal, ale také co se týče bytového textilu. Slabou stránkou a to především v dnešní době je **internetová komunikace společnosti**. Design webových stránek a e-shopů je zastaralý. Nově ovšem vznikla celková přestavba webových stránek určených konkrétně pro haly a stany společnosti Svitap. Zde už je lépe zpracovaný i například SEO marketing (optimalizace pro vyhledávače), design a orientace na stránkách. Pokud ovšem zadáme jednotlivá klíčová slova do vyhledávače od Googlu či Seznamu, stránky od společnosti Svitap rozhodně nenalezneme na předních pozicích. Po dobrání se na pozici, která nabídne naši analyzovanou společnost, odkaz vede na staré stránky, které patří celému Svitapu. První kontakt se zákazníkem je tedy ze stránek se starým designem, neoptimalizovanými stránkami a další. Přední pozice ve vyhledávačích jsou placenou reklamou, kterou mnoho konkurentů používá (například námi analyzovaný konkurent Polak CZ).

Jakou silnou hrozbu, co se týče analyzované společnosti, vidím především tlak na snižování cen skrze konkurenci. Při svých vysokých výrobních nákladech by tento tlak mohl být velkým problémem.

Možné zlepšení, které vyplynulo z interních informací a na základě analýzy 7S, vidím v personální situaci. Společnost by měla **lépe pečovat o své zaměstnance** a lépe oceňovat jejich práci. Společnost sídlí ve Svitavách, kde je nyní spousta velkých společností, kteří neustále hledají nové zaměstnance. Tyto společnosti nabízejí vyšší mzdy i benefity. Při současné nezaměstnanosti by mohla mít brzy problém se ztrátou kvalifikovaných zaměstnanců.

Nyní se můžeme přesunout na zhodnocení provozních a poměrových ukazatelů za období 2011 - 2016. Co se týče tržeb má společnost Svitap hodnoty nejvyšší. Tyto hodnoty ovšem každým rokem klesají. I přes klesající tržby její provozní hospodářský výsledek roste. To značí dobrou reakci na tuto krizi. Přestože společnost vykazuje každým rokem nižší tržby, vykazuje vyšší celkové zisky. Tak tomu ovšem nebylo v roce 2013, kde byl propad provozního výsledku hospodaření. Společnost dosahovala i přes nižší tržby vyšší

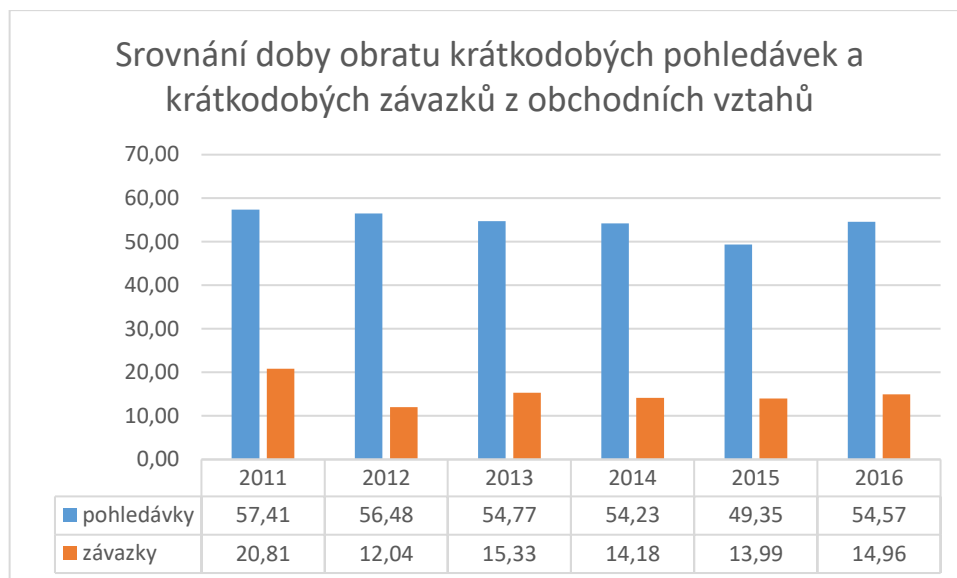
náklady. Náklady byly vyšší ať už u spotřeby materiálu a energie, tak u mzdových nákladů. Společnost má celkově vysoké náklady oproti srovnávaným společnostem. To zapříčiňuje i to, že má mnoho druhů svých výrobků oproti srovnávaným společnostem. Přesto bych doporučila společnosti soustředit se na **rozklíčování nákladů a pokusit se o jejich snížení** či zajištění větší ziskovosti tržeb.

Co se týče ukazatelů rentability, analyzovaná společnost dosahuje nejnižších hodnot. Hodnoty rentabilit ovšem dlouhodobě rostou stejně jako tomu je u společnosti Moravia Propag, u ostatních společností jsou vidět výkyvy.

Celková zadluženost společnosti se pohybuje okolo 30 % a je tak jednou z nejméně zadlužených srovnávaných společností. Míra zadluženosti vlastního kapitálu je v doporučených hodnotách. Společnost Svitap J. H. J. je tedy z cca 70 % finančně nezávislý podnik a zvyšuje tak důvěryhodnost vůči třetím stranám. Společnost nemá v posledních letech problémy ani s hodnotami úrokového krytí, které se pohybují nad doporučenou hodnotou, což značí dobré fungování společnosti. U ukazatelů zadluženosti tedy vychází s velmi příznivými hodnotami. U pohotové a okamžité likvidity se hodnoty pohybují u spodní doporučené hodnoty, běžná likvidita je v doporučeném rozmezí. S likviditou tedy u společnosti není žádný problém.

Nízké hodnoty společnost ovšem dosahuje u obratu celkových aktiv. Hodnota každým rokem klesá a je pod doporučeným rozmezím. Společnost by měla tedy **prověřit možnost efektivního snížení celkových aktiv**.

Svitap J. H. J. má dobrou platební morálku, což naznačuje doba obratu krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Z důvodu vyšší doby obratu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů ovšem nemůže platit své závazky z nich. Doba obratu pohledávek se pohybuje přes 50 dní, u závazků je to ovšem okolo 15 dní. Souhrnná výše pohledávek po lhůtě splatnosti byla v roce 2016: 27 097 000 Kč, z toho do 180 dnů po lhůtě 16 838 000 Kč a nad 180 dnů po lhůtě 10 259 000 Kč. Nejedná se tedy o zanedbatelnou částku a můžeme tak konstatovat, že některé odběratelské firmy mají horší platební morálku. Společnosti tedy doporučuji (bez podrobnějších interních informací a politiky společnosti či vzájemných vztahů) **věnovat zvýšenou pozornost svým pohledávkám a závazkům**.



Graf č. 24: Srovnání doby obratu krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků z obchodních vztahů.  
Zdroj: vlastní zpracování.

Nepříznivé hodnoty ovšem dosahuje analyzovaná společnost u zaměstnanců. Z pohledu společnosti je sice dobré mít osobní náklady na zaměstnance co nejnižší, tyto hodnoty jsou ovšem daleko nižší než u ostatních společností (pokud se díváme na hodnotu na jednoho zaměstnance). Společnost začíná mít problémy s hledáním nových zaměstnanců. Problémy u hodnot zaměstnanců vycházejí již z předchozích analýz. Při zkoumání tržeb či zisku na zaměstnance si vede společnost nejhůře. Z interních informací vím, že některá obsazená místa ve společnosti jsou skoro nevyužitá. Některé pozice by se mohly spojit v jedno pracovní místo a **vést danou práci pouze z centrálního pracoviště.**

Celkově má společnost co se týče nákladů velké problémy. I když rentability rostou, jsou na nejnižších úrovních ze sledovaných společností. Bude tedy potřebné rozklíčování všech nákladů a začít s jejich úsporou.

## 5.1 Doporučení

### 5.1.1 Pohledávky společnosti

Svitap J. H. J. má dobrou platební morálku, což naznačuje doba obratu krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Z důvodu vyšší doby obratu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů ovšem nemůže platit své závazky z nich. Doba obratu pohledávek se pohybuje přes 50 dní, u závazků je to ovšem okolo 15 dní. Souhrnná výše pohledávek po lhůtě splatnosti byla v roce 2016: 27 097 000 Kč, z toho do 180 dnů po lhůtě 16 838 000 Kč a nad 180 dnů po lhůtě 10 259 000 Kč. Nejedná se tedy o zanedbatelnou částku a můžeme tak konstatovat, že některé odběratelské firmy mají horší platební morálku. Společnosti tedy doporučuji (bez podrobnějších interních informací a politiky společnosti či vzájemných vztahů) **věnovat zvýšenou pozornost svým pohledávkám a závazkům**. Jednou z možností, jak motivovat své odběratele, aby včas hradili pohledávky společnosti Svítap J. H. J. je **nabídnutí skonta**. Další možností, jak minimalizovat platební rizika je **pojištění pohledávek**, případně využít **faktoring**. Částky, které by společnost vynakládala na tato řešení a naopak částky, které by jí tato řešení mohla ušetřit, jsou velice individuální. Společnosti nemají zveřejněné ceníky pro takové společnosti. Jedná se o individuální nabídku po zaslání konkrétních informací. Společnost jako je Svítap J. H. J. si může také dovolit o sazbách či poplatcích vyjednávat, proto je důležité prověřením většího množství společností, které dané služby nabízejí a vybrat případně tu nejvhodnější variantu. Jako základ bych ovšem viděla preventivní opatření v podobě zařazení do prodejního procesu **prověření potencionálních zákazníků**. To by mohla dělat například prověřením registru dlužníků a výpisem z obchodního rejstříku. Zároveň by byl vytvořen vlastní seznam pro rychlejší prověření do budoucna při opětovném kontaktování. U nespolehlivých odběratelů by byly požadovány **zálohové faktury**. Při takto velkých částkách by společnost měla využít při neuhrazení pohledávek včas **vymáhání**. Finanční oddělení může před skončením splatnosti pohledávky kontaktovat odběratele a prověřit, zda zákazník obdržel fakturu a bude zaplacen. Pokud by odběratel do týdne po splatnosti nezaplatil, přikláněla bych se například k telefonické výzvě. Pokud by ani další týden nebyla pohledávka zaplacená, finanční oddělení by mělo zaslat formální dopis s upomínkou na zaplacení. Při selhání všech předchozích kroků by

následovala druhá upomínka s pokusem o smír a delegování problému na obchodní oddělení.

### 5.1.1 Náklady a aktiva společnosti

Společnost má celkově vysoké náklady oproti srovnávaným společnostem. To zapříčiňuje i to, že má mnoho druhů svých výrobků konkurentům. Přesto bych doporučila společnosti soustředit se na **rozklíčování nákladů a pokusit se o jejich snížení** či zajištění větší ziskovosti tržeb.

Nízké hodnoty společnost dosahuje u obratu celkových aktiv. Hodnota každým rokem klesá a je pod doporučeným rozmezím. Společnosti doporučuji **prověřit možnost efektivního snížení celkových aktiv**.

### 5.1.1 Zaměstnanci

Analyzovaná společnost dosahuje nepříznivých hodnot u zaměstnanců. Z pohledu společnosti je sice dobré mít osobní náklady na zaměstnance co nejnižší, tyto hodnoty jsou ovšem daleko nižší než u ostatních podniků (pokud se díváme na hodnotu na jednoho zaměstnance). Společnost začíná mít problémy s hledáním nových zaměstnanců. Svitap J. H. J. sídlí ve Svitavách, kde je nyní spousta velkých společností, které neustále hledají nové zaměstnance. Tyto společnosti nabízejí vyšší mzdy i benefity. Při současné nezaměstnanosti by mohla mít brzy problém se ztrátou kvalifikovaných zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci budou pak dále tvořit dobrou image společnosti a zlepší se tak mínění lidí o této společnosti jako o zaměstnavateli. Což může do budoucna přivést kvalitní zaměstnance právě k nim. K ukázání výhod, proč se stát zaměstnancem právě společnosti Svitap bych doporučila využít sociální sítě, které jsou v dnešní době velmi oblíbené.

Při zkoumání tržeb či zisku na zaměstnance si vede společnost nejhůře. Doporučila bych stát se atraktivnějším zaměstnavatelem a to především z důvodu přibývajících zaměstnavatelů v okolí. Z interních informací vím, že některá obsazená místa ve společnosti jsou skoro nevyužitá. Některé pozice by se mohly spojit v jedno pracovní místo a **vést danou práci pouze z centrálního pracoviště**. U pracovních míst, která by

byla analyzovaná, a došlo by k zjištění, že není potřeba tolik zaměstnanců na této pozici, by mohlo dojít k úspoře nákladů, které má společnost opravdu vysoké. Tyto prostředky by mohly být využity na nabídku práce pro odborníky na danou problematiku a ještě lepší image společnosti. Případně na lepší mzdové podmínky zaměstnanců a zmenšil by se problém s nezájmem o pracovní místa. **Marketing společnosti bych doporučovala celý řídit centrálně** pro všechny divize.

hrubá mzda měsíční zaměstnance	22 000 Kč
hrubá mzda měsíční 5 zaměstnanců marketingu	110 000 Kč
hrubá mzda nová zaměstnance marketingu	32 000 Kč
hrubá mzda nová 2 zaměstnanců marketingu	64 000 Kč

Tabulka č. 13: změna v oddělení marketingu. Zdroj: vlastní zpracování.

Při současných mzdách pracovníků společnosti a 5 pracovnících marketingu v různých divizích jsou náklady 110 000 Kč. Při řízení marketingu z centrálního pracoviště pro všechny divize by došlo při dvou pracovnících k úspoře nákladů i přes zvýšení jejich hrubých mezd o 46 000 Kč. Takto by mohly být uspořeny náklady i u jiných pozic a současně tím vyřešit problém s nízkými mzdami ve společnosti.

Administrativní pracovníci, kteří nejsou během své pracovní doby plně vytíženi, by také mohli **provádět prověření velkých odběratelů**, aby nedocházelo k pohledávkám po splatnosti. Celkově má společnost co se týče nákladů velké problémy. I když rentability rostou, jsou na nejnižších úrovních ze sledovaných společností. Bude tedy potřebné rozklíčování všech nákladů a začít s jejich úsporou.

### 5.1.2 Dotace

Společnost by jako doplňkovou službu mohla nabízet pomoc při získávání dotací a získat tak nové zákazníky. Tato služba může být nabídnuta prostřednictvím webových stránek, sociálních sítí a připomenutí této možnosti při zaslání kalkulace. Mnoho potencionálních zákazníků poptává halu u velkého množství firem a tyto kalkulace porovná. Služba se tak stane konkurenční výhodou. Obchodní zástupce by také mohl kontaktovat zemědělce, kteří by si jinak tyto skladové haly na své produkty nemohli dovolit a získat tak další zákazníky.

### 5.1.3 Online marketing

V předchozí části byl popsán jako velmi slabá stránka společnosti online marketing. Je zastaralý nejen design webových stránek společnosti, ale také e-shopů. Není využíván kvalitní SEO marketing a orientace na stránkách je také špatná. Vznikly ovšem nové webové stránky pro haly a stany společnosti Svitap J. H. J. Zde je SEO marketing zpracovaný lépe. Pokud ovšem zadáme jednotlivá klíčová slova do vyhledávače od Googlu či Seznamu, stránky od společnosti Svitap rozhodně nenalezneme na předních pozicích. Po dobrání se na pozici, která nabídne naši analyzovanou společnost, odkaz vede na staré stránky, které patří celému Svitapu. První kontakt se zákazníkem je tedy ze stránek se starým designem, neoptimalizovanými stránkami a další. Přední pozice ve vyhledávačích jsou placenou reklamou, kterou mnoho konkurentů používá (například námi analyzovaný konkurent Polak CZ).

Co se týče online marketingu společnosti, doporučovala bych:

- **aktualizovat i ostatní webové stránky a e-shopy společnosti** a to především webové stránky pro celou společnost Svitap J. H. J.,
- lépe provést **optimalizaci pro vyhledávače**,
- využít možnosti **placené reklamy ve vyhledávačích**, kde společnost může cílit přímo na osoby, které hodlají poptat halu či stan.
- lepší **využití sociálních sítí**, která může pomoci dotvořit image společnosti a pomoci při prodeji,

První variantou ohledně online marketingu společnosti je vytvoření nových e-shop a webových stránek společnosti. S tím by souvisela i kompletní SEO optimalizace stránek a nastavení reklam na Googlu a Seznamu. Tato varianta by měla být hotová do 15 pracovních dní, pokud nebude problém s převedením dat ze starých databází.

optimalizace SEO webových stránek	20 000,00 Kč
nové webové stránky Svitap	40 000,00 Kč
reklama Google a Seznam nastavení	5 000,00 Kč
reklama Google a Seznam kredit roční	24 000,00 Kč
nové e-shopy	70 000,00 Kč
Celkem	159 000,00 Kč

Tabulka č. 14: cenová kalkulace pro vytvoření webové prezentace externí společností. Zdroj: vlastní zpracování.

Druhá varianta spočívá v pouhém vytvoření nového designu stránek a SEO nastavení. Tato varianta by měla být hotová do 7 pracovních dní.

optimalizace SEO webových stránek	20 000,00 Kč
nový design stránek a e-shopů	15 000,00 Kč
reklama Google a Seznam nastavení	5 000,00 Kč
reklama Google a Seznam kredit roční	24 000,00 Kč
Celkem	64 000,00 Kč

Tabulka č. 15: vá kalkulace pro vytvoření nové grafické úpravy externí společností.. Zdroj: vlastní zpracování.

Třetí variantou je přenechání této práce marketingovému pracovníkovi, který je zaměstnán ve společnosti.

webové stránky Svitap	5 dní
optimalizace SEO webu	15 dní
nastavení reklama Google a Seznam	1 den
nové e-shopy	15 dní
dny celkem	36 dní

Tabulka č. 16: časová náročnost online marketing při využití vlastního zaměstnance. Zdroj: vlastní zpracování.

šablony	10 000 Kč
reklama Google a Seznam roční	24 000 Kč
hrubá mzda měsíční	32 000 Kč
náklady na pracovníka	38 400 Kč
ostatní náklady	34 000 Kč
Celkem	72 400 Kč

Tabulka č. 17: vá kalkulace pro vytvoření webové prezentace zaměstnancem společnosti.. Zdroj: vlastní zpracování.

Rozdíly v nákladech pro jednotlivé varianty jsou patrné. Nelze ovšem rozhodovat pouze kvůli menším nákladům některé z variant. Výhodou první varianty je, že společnost by měla zcela nové webové stránky společně s jednotlivými e-shopy, které společnost



vlastní. Svitap J. H. J. by tak velmi zkvalitnil své služby, image a při nové SEO optimalizaci by začaly růst také tržby. Druhá varianty v podobě nového designu a optimalizace SEO je nejlevnější variantou. Zde je na pováženou, zda společnost chce pouze zlepšit svou image díky novému designu a návštěvnost pomocí SEO nebo investovat do zkvalitnění online služeb. Poslední variantou je přenechání těchto úkolů na pracovníkovi marketingu. Pracovníci v tomto oboru zabývající se online marketingem umí pracovat minimálně s předpřipravenými šablonami, kterými může společnost docílit nových webových stránek a e-shopů. Přestože tato varianta není, co se týče nákladů nejlevnější, dle mého názoru je ovšem nejvhodnější. V online marketingu je potřeba neustále sledovat trendy a přizpůsobovat se. Potřebné úpravy by musel řešit marketingový pracovník společnosti společně s pracovníkem externím, kde hodinové sazby nebývají nízké. Pokud by ovšem vše mohl řešit pracovník Svitapu J. H. J., další náklady by vedly k úsporám.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce zhodnotila finanční a obchodní výkonnost společnosti Svitap J. H. J. spol. s r. o. Dílčím cílem byla identifikace konkurenčních společností působící v daném odvětví a na tomto základě pak provést benchmarking finanční a obchodní výkonnosti mnoha analyzovaných společností s vybranými konkurenty. K tomu byly využity různé informační kanály, jako je obchodní rejstřík, webové stránky společností nebo databáze Amadeus. Dalším krokem bylo na základě rozboru současného stavu společnosti a výsledků z benchmarkingu poznatky shrnout a uvést možná doporučení ke zvýšení výkonnosti společnosti, upevnění pozice na trhu a zlepšení její konkurenceschopnosti.

Diplomová práce obsahuje část teoretickou, ve které jsou popsány jednotlivé přístupy k hodnocení výkonnosti společnosti. Stěžejní částí teoretického úseku je vymezení pojmu benchmarking a popis metodik přístupu k benchmarkingu. V následující kapitole byla představena společnost tak, aby přinesla ucelený obraz o celé společnosti a mohlo se přejít k situačním analýzám podniku, a to jak k vnějšímu, tak vnitřnímu prostředí. Následuje část práce, která obsahuje samotný benchmarking finanční a obchodní výkonnosti společnosti Svitap J. H. J. a vybraných konkurentů. V poslední části diplomová práce obsahuje závěry jednotlivých analýz a na jejich základě doporučení ke zlepšení tak, aby společnost držela svoji pozici na trhu nebo ji dokonce vylepšila.

Ze situační analýzy vyšly na povrch problémy s lidskými zdroji. Tyto problémy jsou vidět i u benchmarkingu. Doporučuji tedy společnosti zaměřit se na tu tuto problematiku a to co nejdříve. Ze SWOT analýzy jako důležitou slabou stránku a zároveň její příležitost vidím online marketing společnosti. Ten SVITAP J. H. J. dostatečně nevyužívá a přichází tak o potenciální zákazníky. Doporučuji zaměřit se na možnost dotací na skladové haly pro své zákazníky. Společnost by mohla nabízet nejen pomoc při vyřizování dotací, ale také oslovovat zemědělce, kteří by si jinak takové haly nemohly dovolit. Z důvodu vysoké doby obratu pohledávek a vysokých částek pohledávek po lhůtě splatnosti doporučuji věnovat zvýšenou pozornost svým pohledávkám a závazkům a snažit se je lépe řídit. Z benchmarkingu také vyplynuly problémy s řízením aktiv. Obraty aktiv jsou

na nízké úrovni a měly by tak položky být prozkoumány. Společnost má také vysoké náklady a je tedy potřebné jejich rozklíčování a případné snížení.

Na základě provedeného benchmarkingu finanční a obchodní výkonnosti s nejbližšími konkurenty jsem dospěla k názoru, že společnost Svitap J. H. J. dosahuje dobrých výsledků, avšak při porovnání s konkurencí by bylo vhodné, aby s výsledky dále management pracoval. Protože práce obsahuje charakteristiku společnosti, situační analýzu, finanční a obchodní benchmarking vybrané společnosti s jejími konkurenty, dovolím si říci, že hlavní i dílčí cíle diplomové práce byly splněny.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) MCDONALD, Malcolm., Brian D. SMITH a Keith WARD. *Marketing and finance: creating shareholder value*. Hoboken: Wiley, 2013. ISBN 978-1-119-95338-8.
- (2) KAPLAN, Robert S., David P. NORTON a Keith WARD. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1.
- (3) MALLYA, Thaddeus, David P. NORTON a Keith WARD. *Základy strategického řízení a rozhodování: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- (4) KEŘKOVSKÝ, Miloslav, Oldřich VYKYPĚL a Keith WARD. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- (5) NEUMAIEROVÁ, Inka, Oldřich VYKYPĚL a Keith WARD. *Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu: teorie pro praxi*. Praha: Profess Consulting, c2005. Příručky pro podnikatele a manažery. ISBN 80-725-9022-7.
- (6) SMEJKAL, Vladimír, Karel RAIS a Keith WARD. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: teorie pro praxi*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- (7) Portal Competitive Intelligence. *Using the McKinsey 7-S Model to Improve Competitive Intelligence Capabilities*. Portalci.cz [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-10-11]. Dostupné z: <http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/using-the-mckinsey-7-s-modelto-improve-competitive-intelligence-capabilities>
- (8) KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán: teorie pro praxi*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (9) Mzdy- vývoj mezd. *Kurzy* [online]. © 2017 [cit. 2017-10-25]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?G=1&A=1&page=2>
- (10) O firmě. Svitap [online]. [cit. 2017-10-25]. Dostupné z: <http://www.svitap.cz/o-firme/>
- (11) Výpis z obchodního rejstříku SVITAP J. H. J. spol. s r. o.. *Justice* [online]. © 2014 - 2016. [cit 2017-10-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=99205&typ=UPLNY>
- (12) SVITAP J. H. J. spol s r. o., 2017. Účetní závěrky a výroční zprávy 2014 – 2016. Brno.
- (13) Certifikáty. *Svitap* [online]. [cit. 2017-10-25]. Dostupné z: <http://www.svitap.cz/certifikaty/>
- (14) Míra nezaměstnanosti v ČR a v krajích. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-10-25]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obecna\\_mira\\_nezamestnanosti\\_v\\_cr\\_a\\_krajich](https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich)
- (15) Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-10-25]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_lide](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide)

- (16) Míra inflace. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-10-25]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
- (17) Daň z příjmu právnických osob. *Az-data* [online]. [cit. 2017-10-25]. Dostupné z: <http://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickych-osob>
- (18) Hrubý domácí produkt. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-10-25]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr)
- (19) Růst HDP o 2,6 % potvrdil dobrou kondici české ekonomiky. *Ceskenoviny* [online]. © 2017 [cit. 2017-10-15]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/rust-hdp-o-2-6-potvrdil-dobrou-kondici-ceskeekonomiky/1388295>
- (20) WAGNER, Jaroslav, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 97880-247-2924-4.
- (21) Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy. *Kurzy* [online]. [cit. 2017-10-25]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
- (22) Politický systém České republiky. *Czech* [online]. [cit. 2017-10-25]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/88070-politicky-system-ceske-republiky>
- (23) PAVELKOVÁ, Drahomíra, Adriana KNÁPKOVÁ a Jiří PETERKA. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. Prosperita firmy. ISBN 978-80-7201-872-7.
- (24) SOLAŘ, Jan, Vojtěch BARTOŠ a Jiří PETERKA. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. Prosperita firmy. ISBN 80-214-3325-6.
- (25) BARTOŠ, Vojtěch a Jiří PETERKA. *Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích: Systems development of performance measurement in manufacturing corporations : teze habilitační práce*. Brno: VUTIUM, 2011. Prosperita firmy. ISBN 978-80-214-4408-9.
- (26) SYNEK, Miloslav, Vojtěch BARTOŠ a Jiří PETERKA. *Manažerská ekonomika: Systems development of performance measurement in manufacturing corporations : teze habilitační práce*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.
- (27) KAPLAN, Robert S., Vojtěch BARTOŠ a Jiří PETERKA. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-726-1124-0.
- (28) NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-7261-224-6.
- (29) NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Měření v systémech managementu jakosti: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. Expert (Grada). ISBN 80-726-1110-0.
- (30) PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOČMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK, ed. *Měření podnikové výkonnosti: mýty a skutečnost : model*

- efektivního učení se a zlepšování*. Brno: Littera, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-85763-77-5.
- (31) SMEJKAL, Vladimír, Karel RAIS a Marie PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- (32) MARINIČ, Pavel, Karel RAIS a Marie PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ. *Plánování a tvorba hodnoty firmy: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.
- (33) TÖPFER, Armin, Karel RAIS a Marie PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. Brno: Computer Press, 2008. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1766-8.
- (34) Informace o provozovně. *Český hydrometeorologický ústav* [online]. [cit. 2017-11-28]. Dostupné z: [http://portal.chmi.cz/files/portal/docs/uoco/web\\_generator/plants/CZ053/531200602\\_CZ.html](http://portal.chmi.cz/files/portal/docs/uoco/web_generator/plants/CZ053/531200602_CZ.html)
- (35) CZ-NACE. *Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. [cit. 2017-11-28]. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/ares/nace/ares\\_nace.html.cz](http://www.info.mfcr.cz/ares/nace/ares_nace.html.cz)
- (36) Amadeus [online]. [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <https://amadeus-bvdinfo-com.ezproxy.lib.vutbr.cz>
- (37) SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
- (38) NENADÁL, Jaroslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7261-186-7.
- (39) POPESKO, Boris, Šárka PAPADAKI a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-2475773-5.
- (40) O společnosti. *POLAK CZ* [online]. [cit. 2017-10-25]. Dostupné z: <http://www.haly-polak.cz/cs/o-spolecnosti-4.html>
- (41) O nás. *MORAVIA PROPAG* [online]. [cit. 2017-10-25]. Dostupné z: <http://www.topskladovehaly.cz/>
- (42) Montované haly. *HALY.biz* [online]. [cit. 2017-10-25]. Dostupné z: <http://www.haly.biz/>
- (43) Historie společnosti. *Celtima* [online]. [cit. 2017-10-25]. Dostupné z: <http://www.celtima.cz/menu/historie-spolecnosti>
- (44) POLAK CZ s. r. o., 2017. Účetní závěrky a výroční zprávy 2014 – 2016. Brno.

- (45) MORAVIA PROPAG s. r. o., 2017. Účetní závěrky a výroční zprávy 2014 – 2016. Brno.
- (46) HALY.biz s. r. o., 2017. Účetní závěrky a výroční zprávy 2014 – 2016. Brno.
- (47) CELTIMA s. r. o., 2017. Účetní závěrky a výroční zprávy 2014 – 2016. Brno.
- (48) SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. Prosperita firmy. ISBN 978-80245-1212-9.
- (49) HALY OD A AŽ PO Z. *Haly-Svitap* [online]. [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.haly-svitap.cz/>
- (50) HORVÁTH, Péter, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. *Balanced scorecard v praxi: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Profess Consulting, 2002. Prosperita firmy. ISBN 80-725-9018-9.

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

BSC - Balanced Scorecard

ROS – rentabilita tržeb

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROI – rentabilita vloženého kapitálu

ROA – rentabilita celkových aktiv

ROCE – rentabilita dlouhodobých zdrojů

EVA – ekonomická přidaná hodnota

MVA – tržní přidaná hodnota

ČSÚ - Český statistický úřad

SEO - Search Engine Optimization – optimalizace pro vyhledávače



## SEZNAM GRAFŮ

GRAF Č. 1: MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....	32
GRAF Č. 2: VÝVOJ POČTU OBYVATEL. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	33
GRAF Č. 3: MÍRA INFLACE. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	35
GRAF Č. 4: VÝVOJ TRŽEB. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	47
GRAF Č. 5: VÝVOJ TRŽEB Z PRODEJE VLASTNÍCH VÝROBKŮ A SLUŽEB. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....	48
GRAF Č. 6: SROVNÁNÍ PROVOZNÍCH VÝSLEDKŮ HOSPODAŘENÍ. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....	49
GRAF Č. 7: SROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	50
GRAF Č. 8: SROVNÁNÍ RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....	51
GRAF Č. 9: SROVNÁNÍ RENTABILITA AKTIV. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....	52
GRAF Č. 10: SROVNÁNÍ RENTABILITA TRŽEB. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	53
GRAF Č. 11: SROVNÁNÍ RENTABILITA DLOUHODOBÝCH ZDROJŮ. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....	54
GRAF Č. 12: SROVNÁNÍ CELKOVÁ ZADLUŽENOST. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	55
GRAF Č. 13: SROVNÁNÍ MÍRA ZADLUŽENOSTI. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	56
GRAF Č. 14: SROVNÁNÍ MÍRA SAMOFINANCOVÁNÍ. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	57
GRAF Č. 16: SROVNÁNÍ BĚŽNÁ LIKVIDITA. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....	58
GRAF Č. 17: SROVNÁNÍ POHOTOVÁ LIKVIDITA. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....	59
GRAF Č. 18: SROVNÁNÍ OKAMŽITÁ LIKVIDITA. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	60
GRAF Č. 19: SROVNÁNÍ OBRAT CELKOVÝCH AKTIV. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	61
GRAF Č. 20: SROVNÁNÍ DOBA OBRATU KRÁTKODOBÝCH POHLEDÁVEK Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....	62
GRAF Č. 21: SROVNÁNÍ DOBA OBRATU KRÁTKODOBÝCH ZÁVAZKŮ Z OBCHODNÍHO STYKU. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....	63
GRAF Č. 23: SROVNÁNÍ OSOBNÍ NÁKLADY NA ZAMĚSTNANCE. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	65
GRAF Č. 24: SROVNÁNÍ TRŽBY NA ZAMĚSTNANCE. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	65
GRAF Č. 25: PŘIDANÁ HODNOTA NA ZAMĚSTNANCE. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	66
GRAF Č. 26: SROVNÁNÍ DOBY OBRATU KRÁTKODOBÝCH POHLEDÁVEK A KRÁTKODOBÝCH ZÁVAZKŮ Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....	73

## SEZNAM TABULEK

TABULKA Č. 1: MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ (14).....	32
TABULKA Č. 2: VÝVOJ POČTU OBYVATEL. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ (15) .....	33
TABULKA Č. 3: MÍRA INFLACE. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ (16) .....	34
TABULKA Č. 4: VÝVOJ SAZBY DANĚ Z PŘÍJMU PRÁVNICKÝCH OSOB. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ (17) .....	35
TABULKA Č. 5: HRUBÝ DOMÁCÍ PRODUKT. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ (18) .....	36
TABULKA Č. 6: PRŮMĚRNÁ HRUBÁ MĚSÍČNÍ MZDA V KČ. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ (21) .....	36
TABULKA Č. 7: SWOT ANALÝZA. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	42
TABULKA Č. 8: SROVNÁNÍ ÚROKOVÉHO KRYTÍ. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	57
TABULKA Č. 9: POČET ZAMĚSTNANCŮ AMADEUS. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	64
TABULKA Č. 10: POČET ZAMĚSTNANCŮ. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	64
TABULKA Č. 11: POŽADAVKY NA HALU. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	67
TABULKA Č. 12: CENOVÉ NABÍDKY. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	67
TABULKA Č. 17: ZMĚNA V ODDĚLENÍ MARKETINGU. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	76
TABULKA Č. 13: CENOVÁ KALKULACE PRO VYTVOŘENÍ WEBOVÉ PREZENTACE EXTERNÍ SPOLEČNOSTÍ. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	78
TABULKA Č. 14: VÁ KALKULACE PRO VYTVOŘENÍ NOVÉ GRAFICKÉ ÚPRAVY EXTERNÍ SPOLEČNOSTÍ. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	78
TABULKA Č. 15: ČASOVÁ NÁROČNOST ONLINE MARKETING PŘI VYUŽITÍ VLASTNÍHO ZAMĚSTNANCE. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	78
TABULKA Č. 16: VÁ KALKULACE PRO VYTVOŘENÍ WEBOVÉ PREZENTACE ZAMĚSTNANCEM SPOLEČNOSTI. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ. ....	78

## SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK Č. 1: LOGO SPOLEČNOSTI. (10) .....	29
OBRÁZEK Č. 2: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA. (12) .....	30
OBRÁZEK Č. 3: VYBRANÉ SPOLEČNOSTI NA ZÁKLADĚ ZADANÝCH KRITÉRIÍ. (36) .....	43
OBRÁZEK Č. 4: LOGO POLAK CZ S. R. O. (40).....	44
OBRÁZEK Č. 6: HALY.BIZ S. R. O. LOGO. (42).....	45
OBRÁZEK Č. 7: CELTIMA S. R. O. LOGO. (43) .....	45
OBRÁZEK Č. 8: MORAVIA PROPAG S. R. O. LOGO. (41) .....	46

